الإدارة
التعليمية والمدرسية

دكتور
جمال على الدهشان
أستاذ أصول التربية المساعد
كلية التربية - جامعة المنوفية

بسم الله الرحمن الرحيم

«يرفع الله الذين آمنوا منكم
والذين أوتوا العلم درجات»

من سورة المجادلة

بسم الله الرحمن الرحيم

مقدمة:

يعد النشاط التعليمى والتربوى من أكبر قطاعات النشاط وأهمها فى المجتمع المعاصر، بل أنه صناعه من أكبر وأخطر الصناعات (صناعة البشر)، فمع تزايد الطلب الاجتماعى على التعليم فى كافة مراحله ، يتضاعف عدد الطلاب والمعلمين والمؤسسات التعليمية وتتعاظم نفقات التعليم بشكل يجعلها تستنفذ شطرا كبيرا من ميزانية الدولة ودخلها القومى ، الامر الذى يتطلب ادارة وتنظيما خاصا - للقطاع التعليمى - قادرا على تعبئة تلك الجهود البشرية والمادية من أجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة ، فالادارة أصبح دورها فى الوقت الحالى فاعلا وحيويا فى كل المجالات ومن بينها مجال التربية .

ولذلك فلا يكفى أن نحدد غايات التعليم وأهدافه ، ونضع خططه وأنماطه المناسبة ، ونوفر له الاموال اللازمة ، وانما لابد - بالاضافة الى ذلك- أن نختار الادارة أو الاساليب الادارية التى تترجم هذه الاهداف ، وتنفذ تلك الخطط ، وتحسن استغلال تلك الاموال ، مع توفير الكوادر الادارية والتعليمية المدربة القادرة على القيام بأعباء تنفيذ ذلك.

فالادارة التعليمية تتعلق بالعمليات التى يمكن بمقتضاها تعبئة الموارد المادية والبشرية المتاحة ، وتوجيهها لتحقيق الاهداف التعليمية المرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفه ، وفى ظل مناخ تتوافر فيه علاقات انسانية جيدة وتعاون مثمر ، وفى اطار الظروف البيئية المحيطة .

وانطلاقا من ذلك بدأ علم الادارة التعليمية يفرض نفسه على العلوم التربوية ، ويتخذ لنفسه مكانا بين هذه العلوم، وبدأت كليات اعداد المعلمين فى المجتمعات المعاصرة تقدم ضمن برامج الاعداد بها ، مقررات فى ادارة التربية والادارة التعليمية والمدرسية ، بهدف المساهمه فى أعداد معلمى المستقبل اعدادا اداريا بجانب جوانب الاعداد الاخرى ، بما يمكنهم من النجاح فى أداء عملهم فى المستقبل ، والذى لا يقتصر - فقط - على الجانب الفنى فى مهنه التعليم ، بل يشتمل - بالاضافة الى ذلك - على جوانب ومسئوليات ادارية تمثل الجانب الادارى فى تلك مهنه ، والذى لا ينفصل فى مضمونه وأهدافه عن ذلك الجانب الفنى .

وهذا الكتاب محاولة متواضعه لشرح وتوضيح بعض جوانب الادارةالتعليمية والمدرسية ، تهدف الى تنمية وعى معلمىالمستقبل

ببعض الجوانب والمهام الادارية ، في مجال مهنه التعليم ، واعدادهم للقيام بهذه المهام على أحسن وجه .

واذا كنا نقدم هذا الكتاب لطلاب كليات أعداد المعلمين ، فاننا نرى أنه يمكن أن يكون مفيدا – أيضا – للعاملين فى ميدان الادارة التعليمية والمدرسية من الممارسين لهما أو المتأثرين بها مديرين ونظار وموجهين ومدرسين وأولياء أمور ، هذا بالاضافة الى دارسى الادارة التعليمية والمدرسية والباحثين فيهما .

والله نسأل ان يجد هؤلاء الفائدة المرجوة من هذا الكتاب المتواضع وان يسهم بشئ ما فى ميدان التربية بصفة عامة والادارة التعليمية والمدرسية بصفة خاصة .

والخير اردت وعلى الله قصد السبيل،

واسأل الله ان يوفقنا جميعا الى ما فيه الخير والسداد

د . جمال على الدهشان

شبين الكوم

اكتوبر ١٩٩٨

محتويات الكتاب

تابع محتويات الكتاب

تابع محتويات الكتاب

تابع محتويات الكتاب

تابع محتويات الكتاب

« الفصـــل الأول »

الادارة التعليمية

« الفصـــل الأول »

الادارة التعليمية ، مفهومها ، أهمية دراستها ، ميادين عملها أنماطها ، العوامل المؤثرة فيها

- مقدمة .
- نشأة الادارة وتطورها .
- أهمية دراسة الادارة للمعلم والادارة التعليمية بصفة خاصة .
- مفهـــــوم الادارة : - الادارة خدمة .
  - الادارة فن توجيه الناس .
  - الادارة وسيلة تحقيق الاهداف علـى أحسـن وجه وبأقل التكاليف .
  - الادارة مجموعة عمليات .
- مفهوم الادارة التعليمية وخصائصها .
- ميادين عمل الادارة التعليمية .
- أنماط الادارة التعليمية : - النمط المركزى فى الادارة التعليمية .
  - النمط اللامركزى فى الادارة التعليمية .
- الادارة التعليمية والادارة المدرسية .
- العوامل المؤثرة فى الادارة التعليمية .
- مراجـــع الفصـــل الأول .

(الفصــــل الأول)

الادارة التعليمية

مفهومها ، أهمية دراستها ، ميادين عملها أنماطها

مقدمــــة :

تلعب الادارة دورا هامــا وأساسـيا فـي حيـاة المجتمعـات الحديثـة وتقدمها، حتى أنه قد صار معروفا أن التقدم التكنولوجى فى البلدان المتقدمة هـو نتيجـة ابـداع فـى الادارة ، فليسـت المسـألة (أو الفروق) بيـن البلـدان المتقدمه والأقل تقدمـا ، مسـالة فجـوة تكنولوجيـة بالدرجـة الأولـى ، وانمـا المسـألة فجـوة اداريـة ، وليس تخلـف البلـدان الناميــة تخلفـا فــي المــوارد والكفاءات بمقدار ما هو تخلف فى التنظيم والادارة ، ونحن اذا نظرنا بنف.. الى التقدم والتخلف ، وهما الوجهان المتناقضـان للحياة فـى عصرنـا هـذا ، لوجدنا الفرق بينهما فى نمط الادارة واسلوبها .

فالتقدم يعنى بالضرورة بلوغ مجتمع من المجتمعات حالة من الكفايـة تمكنه من تعبئة موارده البشرية والماديـة والعلميـة ، فـى مختلـف مجـالات حياته أو بعضها على الأقل ، ومن تشغيلها وتوجيهها فى ضوء ما حدده من أهداف ، بحيـث يتحقق لـه فـى النهايـة ، وبصفـة مستمرة ، نـاتج يفيـض بدرجـة ملحوظـة عن كـل مـا تـم انفاقـه وبـذل فيـه مـن جهـد ، فينشـأ عنــه اضطراد "القيمة المضافة " حركة المجتمع المستمرة الى أعلى والى الامـام . أمـا التخلـف فمعنـاه اسـتمرار قصـور المجتمـع عـن تعبئـة وتشـغيل وتوجيــه مواره بالمعدلات المرجوه وفق مسـتوى أهدافـه وتطلعاتـه ، والـى أن يتغير

نمط التعبئة والتشغسيل والتوجيه – أى نمط الادارة – تغيرا أساسيا يبقى المجتمع فى فلك النمو لا " الانطلاق " و " التقدم " .

وإذا كانت الادارة تمثل الركيزة الأساسية فى نجاح وتقدم الدولة الكبرى ونموها الاقتصادى والاجتماعى ، فإن هناك حاجة ملحة للإدارة الفعالة فى الدولة النامية ، نظرا لما تواجه هذه الدول من مشكلات ادارية والتى يحتاج حلها ومواجهتها إلى قدرة وكفاءة ادارية حتى يمكن تحقيق أهداف التنمية المرجوة .

فالادارة أيا كان نوعها هى المسئولة عن النجاح أو الاخفاق الذى تصادفه منظمة من المنظمات أو مجتمع من المجتمعات ، فالادارة فى عالم اليوم تمثل القلب النابض لجميع الانشطة القومية والشخصية سواء بسواء , ولذلك فلا يمكن لنظام أن يحقق اهدافه الا بحسن الادارة .

ومن أجل كل ما سبق يرى البعض أننا اذا كنا نطلق أحيانا – على العصر الذى نعيش فيه بعض الاسماء ، فمن عصر الاقمار الصناعية وغزو الفضاء ، الى عصر الحاسبات الالكترونيه (الكمبيوتر) ... الالكترونية وغيرها ، فإن من الانصاف أن نسمى هذا العصر (عصر الادارة العلمية) .

نشأة الادارة وتطورها :

تختلف الادارة فى العصر الحديث ، عنها فى العصور السابقة فقد كانت فى الماضى – كما كانت الحياة الانسانية ذاتها – بسيطة ومحدودة ،

بينما هى اليوم ادارة معقدة ، لانها تتصل بتجمعات سكانية كبيرة ، ومؤسسات ضخمة ، ومجالات عمل كثيرة و منتوعة ،وتخصصات عديدة ، نتيجة لزيادة الطموحات الانسانية ، ولتعقيد وتشابك الاعمال عموما فى هذا العصر.

فلقد ظهرت الحاجة الماسة الى الادارة ، عندما أحسن الانسان ان التعاون مع غيره من بنى البشر ، يعد أ مرا ضروريا لممارسة الحياة ، وان الاهداف التى يسعى اليها لاتتحقق بجهده الفردى وحده ، ومنذ ذلك التاريخ البعيد ، لازمت العمليات الادارية كافة الجهود البشرية .

فالممارسات الادارية الفعلية قديمة ، قدم الحضارة البشرية نفسها ، فتنظيم الانسان لحياته ، وتنظيم المرأة لمنزلها ، اشرافها على تربية أولادها، و تعاونها مع زوجها ، تعتبر لونا من الوان الممارسات الادارية التى مارسها الانسان منذ ظهوره على وجه الارض .

فالادارة قديمة قدم المدنيات الاولى ، فهى نشاط حيوى وجوهرى بدأ منذ بدء الخليقة ، وظهر مع الحضارات القديمة فى صورة انشطة مختلفة فى الجماعات البشرية من اجل تحقيق اهداف هذه الحماعات ، فالمعلومات عن الحضارات القديمة ، تدل على وجود نوع من التنظيم الحكومى المتطور فى تلك الحضارات ، و من الامثلة على ذلك بناء الاهرامات باستخدام وسائل بدائية بسيطة ، والذى يعد بمقاييس العصر ، دليلا قاطعا على القدرات الادارية والتنظيمية التى تهيأت لمصر القديمة ، وفى الصين القديمة ، عُرف اقدم نظام فى التاريخ لشغل الوظائف العامة على اساس الكفاءة واجتياز الامتحانات.

والواقع ان الادارة لم تتبلور فى صورة نظريات ومبادئ واسس حتى ظهرت المنظمات التجارية و الصناعية الضخمة فى بداية القرن التاسع عشر، أما مفهوم الادارة بمعناها العلمى ، فلم يظهر الا فى عام ١٩١١ فى ميدان ادارة المشروعات الصناعية – وذلك بفضل جهود فرد ريك ونسلوتايلور Fredrick w. Taylor الذى يعبره علماء الادارة والتنظيم"، أبو الادارة العلمية " وذلك من خلال تجارية المختلفة ببيان الوقت و المهارة و الآلات وطراز العامل اللازم للمهام المختلفة ، وتوصله الى مقاييس الحد الادنى للوقت اللازم للقيام بعمل معين.

وقد توالت الجهود فى مجال الادارة العلمية من خلال اصحاب المدرسة الطبيعية (السلوكية) او مدرسة العلاقات الانسانية من مؤسسى هذه المدرسة ايلتون مايو George E. Mayo مارى باركز فوليت Mary P. Foller الذين اهتموا بدراسة النواحى الانسانية والسيكولوجية فى الادارة ، وتأكيدهم على أهمية العوامل النفسية والروح المعنوية وسيادة المشاعر الابرية والمواقف الاسرية فى العلاقات بين الادارة والقوى العاملة ، بالاضافة الى جهود أصحاب المدرسة الاجتماعية ، والتى اهتمت بتركيب المنظمات باعتبارها وحدات أو مؤسسات اجتماعية (ماكس فيبر Max weber ، هربارت سيمون Herbart Simon ، وشيستر برنارد Chester Barnard .

وبعد نجاح مبادىء الادارة العلمية فى قطاع الاعمال والمشروعات الذى يضم المتاجر والمصانع ، ظهر التفكير فى الاستفادة من نفس هذه

المبادىء فى القطاع الجكومى ، والواقع أن المبادئ العامة التى تحكم علم ادارة الاعمال ، هى نفس المبادىء العامة التى تحكم علم الادارة العامة ، وكل الخلاف بينهما هو مجال التطبيق .

وقد أدت الحرب العالميه الثانية الى تطور الادارة تطورا سريعا الى درجة أن البعض – عبد الغنى عبود – يؤكد على أننا لا نبالغ اذا اكدنا انها نمت منذ الحرب وحتى اليوم نموا يزيد فى أهميته ، على ذلك النمو الذى نمته فى حوالى المليون سنة ، التى سبقت الحرب ، ولقد كان هذا التطور الادارى ضرورة فرضتها الرغبة فى كسب الحرب من جانب امريكا – التى نما فيها علم الادارة ، لان الادارة الناجحة هى الضمان لاستغلال الامكانيات المتاحة المادية والبشرية ، استغلالا يمكنها من الحصول على النصر ، بأقل قدر من الخسارة .

وبجانب الحرب . كان هناك عامل آخر ، دفع الى تطور علم الادارة فى الولايات المتحدة الامريكية وهو تلك المنافسة ، والصراع على الكسب والربح من جانب الشركات والمؤسسات ذات الطابع التجارى أو الصناعى التى تعتمد حياتها على تطوير أساليب الانتاج والعمل بها ، بحيث تنتج أجود المنتجات ، بأقل الاسعار ، حتى تستطيع بذلك أن تنافس غيرها من الشركات والمؤسسات والمصانع الاخرى ، من نفس النوع .

والواقع أن المرحلة الحالية من تطور الادارة تتسم ببعض الاتجاهات الرئيسية التى تعبر عما وصلت اليه على الصعيدين الفكرى (العلمى) والتطبيقى منها :

١ – اتجاه نحو مزيد من التعقد والتشابك فى المحتوى العلمى لعمل الادارة، حيث تتأثر بعديد من المتغيرات البيئية نتيجة للتحولات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية ، كما نجد أن التركيب الذاتى للتنظيمات الادارية يتجه هو الاخر الى التشابك والتعقد نتيجة لظهور وظائف جديدة ومهام متطورة وأساليب عمل وامكانات متقدمة تستخدم فيها الادارة العلمية والتكنولوجيا الاكثر تعقيدا .

٢ – اتجاه آخر نحو مزيد من العلمانية والعقلانية فى الادارة بحيث تميل الى الانحسار ، تلك الممارسات الادارية غير المؤسسة على الدراسة العلمية والتأهيل الاكاديمى المناسب ، ويتبلور هذا الاتجاه فى شكل اعتماد متزايد على تدفقات اكثر انتظاما للمعلومات ، واستخدام أكثر لاساليب التحليل والبحث عن البدائل التى تعتمد على التقدير للمتغيرات ذات العلاقة بالظاهرة ، وبذلك فانه مع تزايد هذا الاتجاه نحو العلم ومناهج التفكير العلمية ، تتزايد درجة العقلانية والرشد الموضوعى فى اتخاذ القرارات الادارية .

٣ – اتجاه نحو مزيد من المرونة فى العمل الادارى والتنوع ، بالابتعاد عن الانماط والقوالب التنظيمية والادارية الجامدة ، ذلك أن الادارة

تتعامل الان مع مجتمعات تتميز اساسا بمعدلات سريعة ومتصاعدة من التغير ، وتتفاعل مع مؤثرات متجددة ، وتواجه تقنيات مستحدثة ومتطورة ، كل هذا يفرض على الادارة أن تتشكل بما يتفق مع معطيات الموقف ، ومن ثم فان ما كان يسمى بمبادىء التنظيم والادارة ، أو ما كان يعتبر فى حكم المسلمات الشائعة فى التطبيق الادارى لم يعد لها مكان الان ، كما أن الحلول النمطية وأساليب العمل الادارى المتماثلة ، سوف تفقد قيمتها ، ولن يكون الاعتماد عليها ممكنا للتعامل مع مشكلات الادارة فى المستقبل القريب .

هذا التعقد والتنوع والعلمانية والموضوعية فى الادارة المعاصرة يجعل العاملين فى حقل الادارة مضطرون ، الان وفى المستقبل ، الى بذل جهود متميزة للتعامل مع كل موقف على حده ، وإعمال التفكير الخلاق والقدرة على التجديد والابتكار ، والى أن يرتكز اعدادهم على قاعدة علمية.

فالادارة المعاصرة لم تعد تتقبل بسهولة أن يحترف الادارة من لاتتوافر فيه المقومات المهنية والعلمية اللازمة ، أو أن يصبح العمل الادارى متسعا لكل من لا مهنه له ، كما هو شائع حاليا فى مجتمعاتنا العربية .

هذا التعقيد الذى فرض نفسه على الادارة فى العصر الحديث هو الذى جعلها اليوم علما يدرس فى الجامعات ، وتجرى من أجله البحوث وتتم له الدراسات وتقدم له البرامج ، فالادارة الان أصبحت مجموعة متكاملة

من المنطلقات العلمية التى تمثل مزيجا متوافقا من علوم اجتماعية وطبيعية مختلفة صهرتها التجارب العلمية والدراسات الاكاديمية ، وطوعتها فى شكل نظريات وتقنيات أكثر تقدما وتطورا تعالج أمورا بالغة التعقيد والتشابك فى حياة المنظمات الحديثة .

أهمية دراسة الادارة للمعلم ، والادارة التعليمية بصفة خاصة :

اتضح مما سبق أن الادارة هى المسئولة عن النجاح والاخفاق الذى تصادفه مؤسسة من المؤسسات أو وزارة من الوزارات أو مجتمع من المجتمعات ، ولها اليد الطولى فى تقرير الامور وتصريف شئون الحياة وتحقيق الاهداف التى يطمع اى مجتمع فى الوصول اليها .

وفى مجال التربية والتعليم أصبحت الادارة العلمية من مقومات نجاح التربية وعاملا من عوامل تقدمها ، فالتربية فى تقدمها وتخلقها تعبير عن حالة ادارية ، وقصة تطور التربية وانعطافاتها الكبيرة هى فى بعد من أبعادها الاساسية قصة تحول من نمط ادارى تقليدى الى نمط ادارى " جديد " أو " حديث " ، ونشوء المدرسة كثورة تعليمية فى التاريخ القديم كان معناه قيام ادارة جديدة أو عصرية ، غير ما درج عليه الناس فى تعليم أبنائهم فى البيت والشارع ومواقع العمل والنشاط فى الحياة .

وتحول التعليم الى مسئولية الدولة فى العصور الحديث كان معناه ، انتقال ادارة التعليم من نمط يقوم على العفوية أو المبادرات التطوعية الشخصية أو المحلية واتباع العرف والتقاليد ، الى نمط جديد يعتمد على

سلطة الدولة واشرافها ، ويحتكم الى مجموعة من القوانين والنظم واللوائح الوصفية التى تنظم العمل والتعامل داخل المؤسسات التعليمية فيما بينها بعضها مع بعض ، وبينها وبين المجتمع الذى توجد فيه .

وهكذا يدلنا استقراء التاريخ على قاعدة هامة فى العمل التربوى مؤداها أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير فى ادارته ، ومن ثم فإن الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هى تلك التى تأخذ فى صلب حسابها ، وفى أولوياتها ، تطوير ادارات هذه النظم وتجديدها .

أن اعطاء أولوية فى برامج تطوير النظم التربوية فى البلدان العربية وغيرها من البلدان النامية – للتجديد أو التحديث الادارى مطلب لا توصى به دروس الماضى فحسب ، وانما يوجبه كذلك ما تعانيه هذه النظم من أوضاع ادارية صعبة تصل بها الى حد الازمة .

فلا يكفى الوزارة أن تنسج أهدافا وتضع أشكالا ومخططات للتعليم ، وإنما لابد لها أن تختار نوع الادارة والاساليب الادارية التى تترجم هذه الاهداف وتنفذ الخطط التعليمية ، فالقادة الاداريين هم الذين يحددون شكل التعليم ونظامه ، ويهبون هذا النظام حيوية ومرونة ليتكيف مع شتى الظروف ، ويعملون على أن تكون مؤسسات التعليم حية تعكس الواقع وتساهم فى تطوير المجتمع .

واذا ما نظرنا الى مهمة المعلم أو مسئوليته فاننا نجد أنهـا لا تقتصـر على تعليم وتثقيف وتربية التلاميـذ وتزويدهـم بالمعلومـات والمعـارف والقيـم والافكار والمهارات (وهى جميعها تمثل الجانب الفنى فـى مهنـة التعليـم) ، ولو اقتصرت مسئولية المعلم على الناحية الفنية فقط ، لامكن ان يقـوم بهـذه المهمة بعض الاجهـزة التكنولوجيـة المسـتخدمة حديثـا فـى التعليـم كالوسـائل السمعية والبصرية والتليفزيون التعليمى وغيرها ، وهكذا يتعلم التلاميذ بغير معلم .

والواقـع أن مهمـة المعلـم تتمثـل بالاضافـة الـى الجـانب الفنـى علـى الجانب الادارى ، حيث يأخذ المعلم على عاتقـه قيـادة التلاميـذ نحـو ترجمـة الاهداف التربوية الى واقع عملى وسلوكى واجرائى ، فعن طريق المعلم يتم تنفيذ السياسة التعليمية والخطط التربويـة ن وارسـاء قواعـد النظـام السياسـة العام للدولة . وأحداث التغيير الاجتمـاعى المطلـوب ، ويتـم ذلـك كلـه عـن طريق تفاعل المعلم مـع جماعـة الفصـل المدرسـى وقيـامهم بجهـود مشـتركة لتحقيق الاهداف التربوية العامة والمعلم يعمل على تنظيم هذه الجماعـة عـن طريق ما يسميه علماء الاجتماع بالتنظيم الاجتماعى .

ان مهنـة التعليـم لهـا جـانبيين أساسـيين همـا الجـانب الفنـى والجـانب الادارى ، والجـانب الفنـى لا ينفصـل عـن مضمونـــه الادارى فـى العمليـة التعليمية ، ولذا فان دراسة الادارة التعليمية علـى جـانب كبـير مـن الاهميـة للمعلم لعدة أسباب منها :

١ - أن المعلم هو حجـر الاسـاس فـى ترجمـة وتحقيق الاهـداف التربويـة العامة والسياسة التربوية التى ترسمها وزارة التربية والتعليم ولتحقيـق هذه الاهداف يقـوم المعلـم بواجبـات ومسـئوليات اداريـة وفنيـة متعـددة تتمثل فى الآتـــى :-

- الاشتراك مع ناظر المدرسة فى تقسيم التلاميذ الى مجموعات وفقا للسن ومستويات الذكاء .
- الاشتراك فى الاعمال التى تسند اليه كعضو فى احد اللجان ، كما أنه عضو فى مجلس الجمعيـة العموميـة ومجلـس الابـاء والمعلمين بالمدرسـة، كما أن عليه أن يحضر مجلـس مدرسـى المادة فى أول العام الدراسى لتنظيم جدول الحصص ، والاتفاق على الوسائل التى تستخدم لتنفيذ السياسة العامة للمدرسة .
- حفظ النظام داخل المدرسة وداخل الفصل .
- التخطيط للمادة الدراسية التى يقوم بتدريسها ، فيقسمها الـى موضوعات تتفق مع عدد الساعات المحددة للمادة فى الخطة الدراسية .
- تنظيم مادته مع المواد الاخرى التى يقوم زملائـه بتدريسـها والتنسيق بين الموضوعات المتشابهة فى الهدف والمعينة على فهم مادته .
- توجيه تلاميذه نحو قيمة الكتاب المدرسى وأهمية استخدامه ويتـابع تلاميذه ليعرف نقاط الضعف والقوة فيهم .

- تقويم مادته وتلاميذه وتقويم أدائه ، حتى يتأكد من أنه تمكن من بلوغ الهدف المنشود .

فعمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم تشكل أهم عناصر الوظيفة الادارية للمعلم ، ولابد أن يعرف المبادىء والأسس السليمه لكل عنصر من هذه العناصر ، وهذا يمكن أن يتحقق من خلال دراسته للادارة التعليمية والمدرسية فى مجتمعه والمجتمعات الاخرى .

٢ - أن السر فى صعوبة مهنة التدريس يكمن فى أن جوهر العملية التعلايمة هو كيفية التعامل مع العنصر البشرى بنجاح ، ذلك أن التعامل مع الجنس البشرى ليس أمرا سهلا على الاطلاق ، ولذلك فان المعلم لن يتمكن من تربية تلاميذه وتوجيههم ودفعهم الى القيام بالاعمال المطلوبة منهم ، الا اذا تعرف على الاساليب القيادية المتعددة ليتخير منها الاسلوب القيادى الذى يتناسب مع كل موقف تعليمى ، وما يتفق مع أنماط شخصية تلاميذه ، كما يجب أن يتعرف أيضا على الخطوات العلمية لاتخاذ القرار السليم ، وأهمية العلاقات الانسانية فى تعامله وتفاعله مع زملائه المعلمين ومع ناظر المدرسة، ومع تلاميذه فى الفصل ، ولا يتحقق كل ذلك الا اذا اكتسب المعلومات والنظريات والمبادىء والاصول العلمية فى الادارة .

٣ - أن المعلم يمثل قاعدة الهرم التنظيمى فى هيكل الوزارة ، وأن أخطر ما يعوقه عن أداء رسالته على الوجه الأكمل هو عدم معرفته بحدود وظيفته ومسئولياته وواجباته ، وعلاقته بالوحدة المدرسية التى يعمل فيها ، واتجاهات قنوات الاتصال فى المدرسة ، وفى ديوان الوزارة

وأهمية الدور الذى يقوم به لتحقيق أهداف المؤسسة التى يعمل فيها ، وتحقيق أهداف المجتمع الكبير الذى ينتمى اليه . ومن ثم فلكى يقوم المعلم بعمله على أكمل وجه لابد له من اكتساب كثيرا من المعلومات والنظريات عن الادارة بصفة عامة والادارة التعليمية والمدرسية بصفه خاصة .

٤ – ان المعلم بعد قضاء عدد من السنوات فى مهنة التدريس يرقى بحكم أقدميته الى الوظائف القيادية الاعلى تدريجيا حتى يصل الى منصب ناظر المدرسة أو مدير قطاع تعليمى بالوزارة وقد يختار لشغل منصب وكيل وزارة لقطاع معين من القطاعات التعليمية والادارية ، وجميعها وظائف ادارية وفنية تحتل مركزا قياديا أعلى فى الهرم التنظيمى ، وتحتاج الى اعداد فنى وادارى منذ البداية .

مفهوم الادارة :

تختلف النظرة الى الادارة ، تبعا لمجال العمل الذى تمارس فيه وعندما يتعرض البعض لتعريف الادارة نجد أن هناك من يركز على بعض العناصر فى المفهوم ، تاركا عناصر أخرى ، ويتوقف ذلك على دوائر الاهتمام المختلفة للجماعات البشرية ، وقد أدى ذلك الى اختلاف رجال الفكر الادارى فى تقديم أو تحديد تعريف شامل وجامع لمعنى الادارة ، والى عدم وجود تعريف متفق عليه بين رجال الفكر الادارى ، فكل فكر له تعريفه عن الادارة وعن وظائفها المختلفة ، فعلى الرغم من ان كلمة إدارة من الكلمات المتداولة التى تقع عليها اعيننا كثيرا وتطرق اسماعنا باستمرار ،

الا أن المعنى مازال غير محـدد فـى أذهـان الكثيرين ، وهـو مـا يمكـن ان يرجع الى عوامل كثيرة من بينها :

١ – حداثة الاهتمام بعلم الادارة بالمقارنة المعلوم الاجتماعية الاخرى ، وقد ترتب على ذلك الاختلاف فـى مضمـون كثـير مـن المفـاهيم والمصطلحات الادارية .

٢ – تعدد مدارس الفكر الادارى وتركيز كل منها على منهج وأسلوب خاص ، يختلف عن المدارس الاخرى ، فكل منها يتناول دراسة الوظائف الادارية من زاوية معينة ، وان كانت جميعا تسعى الى فهم وتحليل وتفسير السلوك الانسانى فى المنظمات بمـا يسـاعد عن حسن توجيهه نحو اهداف محددة .

٣ – اتساع مجال الادارة وتعقدها ، وهو ما يؤدى الى اختلاف التعريفات نتيجة اختلاف كل منها فى درجة الشمول والدقة .

والواقع أن الاختلاف فى وجهات النظر وتعددها حول مفهوم الادارة ومجالاتها لاينفى أن للادارة أبعادها ومراميها وطبيعتها التى لا ينبغى أن تغيب عن المهتمين بالادارة مهما اختلفت مواقعهم واهتماماتهم ، والواقع أنه يمكن تصنيف التعريفات المختلفة للادارة على النحو التالى :

(١) **<u>الادارة خدمـــة</u> :**

فالأصل اللاتينى لكلمة الادارة هو serve وهـى تعنـى الخدمـة علـى اساس أن من يعمل بالادارة يقوم على خدمة الاخرين ، أو يصل عن طريق الادارة الى أداء الخدمة ، وهذا هو المعنى اللفظى .

كذلك يعرفها عرفات عبد العزيز سليمان بأنها مجال من مجالات الخدمة فى المجتمع يقوم به فرد أو مجموعة من الأفراد لديهم من المعرفة ولديهم من المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية ، تكون فى أغلب الظروف مبينة على أسس وأصول .

(٢) **الادارة فن توجيه الناس :**

من هذه التعريفات :

- فورست Forst : الادارة تعرف بأنها فن توجيه النشاط الانسانى .
- جريفت : الادارة هى عملية توجيه وسيطرة على الحياة فى المنظمة الاجتماعية .
- أوردواى تيد Ordway Tead : الادارة هى توجيه الناس المشتركين معا فى عمل للوصول الى هدف مشترك له صفة التوقيت .

(٣) **الادارة وسيلة لتحقيق الاهداف على أحسن وجه وبأقل التكاليف :**

من هذه التعريفات :

- لفنجستون Livingston الادارة هى العملية التى يتم بواسطتها الوصول الى الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف فى حدود الموارد والتسهيلات المتاحة وبحسن استخدامها .
- صلاح الدين جوهر : الادارة عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة من الناس ، لتحقيق أهداف

مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة فى اطار الظروف البيئة المحيطة .

- محمد مــاهر فــرج : الادارة هــى العمليــة التــى يتـم بواسـطتها تحقيـق الاستخدام الامثل لجميع الموارد البشرية والمادية المتاحة وتوجيهها صـوب الاهداف المرسـومة ، وذلـك فـى اطـار الظـروف البيئيـة المحيطة .
- محمد محمد ابراهيم : الادارة عبارة عن نشاط انسانى منظم ومسـتمر يهدف الى تحقيق نتائج أو اهداف محـددة مـن خـلال توجيـه المـوارد المادية والبشرية المتاحة وتنمية موارد جديدة والعمل على استغلالها بدرجـة عاليـه مـن الكفـاءة وذلـك فـى ظـل ظـروف بيئيـة قائمـــة أو محتملة .

(٤) **الادارة مجموعة من العمليات** : **من هذه التعريفات :**

- ابراهيم مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الادارة مجموعه من العمليـات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها لتحقيق غرضا مشتركا .
- فايول Fayol : الادارة هـى التخطيـط والتنظيـم واصـدار الأوامـر والتنسيق والرقابة والتنبؤ .
- ديفيد Davis الادارة تتعلق بتنسيق الاعمال وتنظيمها وتحديد سياسة الاعمال والرقابة على التنفيذ .
- سيرز Sears : الادارة هى العملية التـى تتعلـق بـالتخطيط والتنظيـم والتوجيه والتنسيق والرقابة .

من كل التعريفات السابقة يمكن تعريف الادارة بأنها العملية التى يتم بواسطتها تحقيق الاستخدام الامثل لجميع القوى البشرية والمادية وتوجيهها لتحقيق الاهداف المرسومة ، وذلك من خلال مجموعة من العمليات المتكاملة والمتشابكة .

مفهوم الادارة التعليمية :

اتضح مما سبق أن المفاهيم المبكرة للادارة العملية قد ظهرت وطبقت بشكل واسع فى المؤسسات الصناعية والتجارية ومن هذه المؤسسات انتقل علم الادارة الى مجال التربية وظهرت - نتيجة ذلك حديثا جدا - نظريات تتصل مباشرة بالادارة التعليمية ، كما أن كثيرا من مديرى التعليم قد حصلوا بالفعل على معلوماتهم عن الادارة التعليمية من الدراسات التى تمت فى المؤسسات غير التربوية .

والواقع أن الادارة التعلمية كعلم مستقل عن الادارة العامة .. أو الادارة الصناعية والتجارية قد بدأت تظهر منذ عام ١٩٤٦ ، من خلال اهتمام مؤسسة كلوج Kellogg الامريكية بها ، ومنذ ذلك الحين بدأ الاهتمام بالادارة التعليمية من جانب مكاتب التعليم والجامعات الامريكية المختلفة على حد سواء ، وبدأ اعداد الدراسات والبحوث الخاصة بها يتزايد عاما بعد عام ثم انتقل الاهتمام بها من الولايات المتحدة الامريكية الى أوربا والاتحاد السوفيتى ثم الى العالم .

وبذلك بدأت الادارة التعليمية تفرض نفسها على العلوم التربوية وتتخذ لنفسها صفة بينها ومناهج بحث ، ومدارس علمية مختلفة ، شأنها

فى ذلك شأن علوم التربية الاخرى ، كما بدأت كليات التربية فى المجتمعات المعاصرة تقدم ضمن مناهج الدراسة بها مقررات فى الادارة التعليمية والمدرسية ، وادارة التربية بصفه عامة ، بهدف التعرف على :

١ – الاسس والاصول العلمية للادارة التعليمية والنظريات المختلفة الخاصة بها .

٢ – الاساليب الادارية المتعددة وطرق الادارة السليمة التى تسهم فى انجاز الاهداف التربوية والتعليمية فى الزمن المحدد لها بالخطة ، وبالكيفية المطلوبة ، والعوامل المؤثرة فى الادارة التعليمية .

٣ – الاسس والمبادىء السليمة لكل عنصر من عناصر الوظيفة الادارية للمعلم .

٤ – العلاقة الرسمية بين الوحدة المدرسية والمديرية التعليمية وديوان الوزارة ، وكيف يخدم كل مستوى المستويات الاخرى لتحقيق الهدف النهائى .

٥ – موقف المعلم فى السلم الوظيفى وشروط النقل أو التعيين فى الوظائف الاعلى .

٦ – طرق قياس معدلات الأداء ومجالات استخدام ووسائل تحسين أساليب العمل سواء بالنسبة للمعلم أو الناظر أو المدير الادارى فى ديوان الوزارة .

واذا كانت الادارة التعليمية تعد فرع من فروع الادارة العامة ، فان لها فى الوقت نفسه شخصيتها المستقلة ، التى يمكن أن تجعل تعريفها يبعد قليلا فى بعض تفصيلاته عن ذلك التعريف العام للادارة ، فالادارة التعليمية

تتفق مع الادارة العامـة فـى الاطـار العـام للعمليـة الاداريـة فقـط ، أمـا فيمـا يتعلق بالتفاصيل فان الادارة التعليمية تشتقها من طبيعة التربية والتعليم التـى تقوم الادارة بتحقيق أهدافها ، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف دون شـك عـن طبيعـة العمـل فـى المؤسسـات الصناعيـة والتجاريـة والمؤسسـات العسكرية . وذلك وفقا لاختلاف أهداف العمل فى كل منهما .

ولذلـك فانـه اذا فهمنـا الادارة علـى أنهـا مجموعـة مـن العمليـات المتشـابكة التـى تتكـامل فيمـا بينهمـا لتحقيـق غرضـا مشـتركا ، فـان الادارة التعليمية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينهمـا فـى المستويات الثلاث للادارة ، أى علـى المسـتوى القومـى (ديـوان الـوزارة) والمسـتوى المحلـى (المديريـات التعليميـة) والمسـتوى الاجرائـى (الوحـدة المدرسية) لتحقيق الاهداف المنشوده من التربية .

أما عرفات عبد العزيز سليمان فيعرفهـا بأنهـا الكيفيـة التـى يدارسـها التعليم فى دولة ما وفقا لايدلوجيه المجتمع وأوضاعه ، والاتجاهات الفكريـة السائـدة فيـه ، حتـى تتحقـق الاهـداف المرجـوة منـه نتيجـة تنفيذ السياسـة المرسومة له.

ومن الباحثين من يرى ان الادارة التعليمية هى العملية التـى تتـم بهـا تعبئة الجهود البشرية والمادية وتوجيههـا مـن اجـل تحقيـق اهـداف المؤسسـة التعليمية .

كما ان هناك من يعرفها بانها مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الاغراض المنشودة من التربية .

وهناك من يؤكد بأنها العملية التى يتم بها توجيه وتخطيط وتنسيق كل أمر من أمور التعليم فى كل ما من شأنه أن يحقق الاهداف التعليمية .

أو هى كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم ويتحقق من ورائه الاغراض التربوية والتعليمية تحقيقا يتمشى مع الاهداف الاساسية من التعليم .

من التعريفات السابقة يمكننا أن نستخلص النقاط التالية :

١ – أن الادارة التعليمية وسيلة وليست غاية فى حد ذاتها .
٢ – أنها مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينهما ، فهى أكبر من أن يقوم بها شخص بمفرده أو جهة بعينها .
٣ – أنها تسعى الى تحقيق الاهداف التعليمية المنشوده .
٤ – انها تعنى بالعنصر البشرى ممثلا فى التلاميذ ، كما انها تعنى أيضا بالمعلمين وبجميع أفراد الجهاز الادارى والتعليمى ، وكل ما يرتبط بالنواحى المادية والمعنوية .
٥ – أنها تعمل فى ظل أيد لوجية المجتمع السياسية والاقتصادية والاجتماعية وتختلف باختلاف أيد لوجيته .

وفى ضوء كل ما سبق يمكن تعريف الادارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات المتشابكة التى تتكامل فيما بينها ، ويتم بمقتضاها تعبئة الجهود المادية والبشرية وتوجيهها لتحقيق الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ، بأقل التكاليف وبأقصر وقت ممكن .

ميادين الادارة التعليمية :

على ضوء ما سبق : يمكن القول أن أهم الجوانب والميادين ، التى تعنى بها الادارة التعليمية ، تظهر فيما يلى :

١ - العمل على توفير برنامج واضح لتنمية العلاقات بين البيئة المحلية والمؤسسات التعليمية أساسه ربط المواطنين بهذه المؤسسات وتوثيق علاقاتهم بها .

٢ - العمل على توفير القوى البشرية اللازمة لتنفيذ البرامج التعليمية ، فالعمل فى المدرسة الحديثة يحتاج الى الكثير من أنواع العاملين ومن بين الوظائف التى تقوم بها الادارة التعليمية فى هذا المجال (ميدان العاملين) ، رسم سياسة للعاملين ومستوياتهم ، وأسس اختيارهم وتوجيههم وتوزيعهم ، والاشراف عليهم وتقييمهم واعداد سجلات لهم .... وغير ذلك .

٣ - العمل على تطوير العملية التربوية من حيث الاداء والمحتوى ، والاهتمام بتحقيق النمو المهنى فى مفاهيم ومهارات المعلمين وغيرهم من القائمين بشئون العملية التربوية .

٤ - العمل على توفير الخدمات التى تكمل التعليم المنظم داخل الفصول الدراسية (وخاصة مايتعلق منها بالتلاميذ كالخدمات المكتبية والاجتماعية والتوجيه والارشاد التعليمى والمهنى والعلاج الطبى ،

والخدمات السيكولوجية ، وتوفير الكتب الدراسية ووسائل النقل والاقامة ...... وغيرها ويتطلب ذلك من جانب الادارة تنظيما قويا وتنسيقا دقيقا ، واشرافا فعالا .

٥ – توفير المبانى المدرسية والتجهيزات العملية ويشكل ذلك جزءا هاما من نشاط الادارة المدرسية ، حيث أصبحت العمليات الخاصة بانشاء المدارس والفصول ، وتزويدها بكافة الامكانيات التعليمية من مقاعد وسبورات ، وأجهزة وآلات ، معامل ومكتبات وغيرها من الامور الاساسية التى تلقى على الادارة التعليمية أعباء ضخمة .

٦ – توفير الشئون المالية والادارية اللازمة للعملية التعليمية ، ويخص هذا الميدان بالامور التى تتناول اعداد الميزانيات ورواتب العاملين فى المدرسة ، والعلاوات الدورية والتشجيعية الخاصة بهم ، وكذلك الترقيات والتنقلات ، بالاضافة الى كل ما يتعلق بأعمال المشتريات والمناقصات والتوريدات وما شابه ذلك .

أنماط الادارة التعليمية :

يوجد نمطان أو أسلوبان تمارس الادارة التعليمية بواسطتها أعمالها ، وهذان النمطان المتناقضان عرفتهما الادارة منذ أقدم العصور ولا يزالان موجودين فى حياتنا المعاصرة ، هما النمط المركزى والنمط اللامركزى ، ونتناول فيما يلى خصائص كل نمط منهما بشىء من التفصيل :

أ – **النمط المركزى فى الادارة التعليمية :**

وفيه ينفرد بالاشراف على أمور التعليم وادارته هيئة أو سلطة واحدة، ممثلة فى وزارة التربية والتعليم والاجهزة المركزية فى الدولة ،

تسيطر عليه وتوجهه الوجهه التى تراها ، دون أن تشاركها فى ذلك هيئة أو سلطة أخرى .

وقد يكون لهذه الادارة المركزية فروع فى الاقاليم المحلية ، ولكن هذا الفروع لا تستطيع أن تتخذ قرارا ما لم يكن هناك توجيه من السلطة المركزية بشأنه ، فهذه الفروع ليست لتطويع القرارات المركزية ، بما يتفق والحاجات المحلية ، بقدر ما هى لتخفيف العبء عن السلطة المركزية وتيسير سيطرتها على التعليم فى جميع أنحاء البلاد .

ويمتاز النظام الادارى المركزى بالآتــى :-

١ - تحقيق الكثير من الفاعلية للوصول الى وحدة الهدف ، نتيجة توحيد السياسة التعليمية المتبعة على المستوى القومى .
٢ - تعمل علــى وجود تجانس بين نوعيات النظم التعليمية أو المدرسية سواء فيما يتعلق بالمناهج أو التخطيط لها أو تنفيذها .
٣ - تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص ، باعتبار الاخذ بسياسة واحدة كفيل بالعدالة فى توزيع الخدمات التعليمية بين ابناء الوطن .
٤ - تحقيق اقتصاد فى النفقات ، وذلك لعدم تعدد جهات التمويل والانفاق فضلا عن جماعية تنفيذ الابنية والمشروعات والتجهيزات التربوية بتكلفة اجمالية .
٥- يمكن من الاستفادة من الخبرات التربويــة المتاحــة ، مهمـا كـانت محدودة، و تمكن مختلف الهيئات التربوية المحلية من الاستفادة مما

تقدمه السلطة المركزية من خدمات تربوية على المستوى القومى كالتوثيق التربوى و البحوث التربوية – وغيرها.

٦ – يوجد نوعا من التماسك الاجتماعى و الحساسية الاجتماعية لدى المواطنين سواء المعلمين او الفنين او الاد اريين او من يتعلمون.

وعلى الجانب الاخر يؤخذ على هذا النظام الاتى:–

١ – انه لايشجع على الاستقلال الذاتى فى العمل الادارى مما يدعو العاملين الى الخضوع و التواكل غير المستحب .

٢ – انه لايشجع على الابتكار او التجديد او التجريب فى الامور التربوية الا فى حدود ضيقة.

٣ – انه لايحقق المشاركة الايجابية من السلطات و الهيئات المحلية بل يدعو الى الابتعاد و السلبية خشية المساس بما هو مرسوم من قبل السلطات المركزية العليا.

٤ – انه لايساعد السلطات التعليمية المحلية على اتخاذ القرارات الفعالة والسريعة ، و التى تتطلبها ظروف العمل فى منطقتها ، ويظهر ذلك بوضوح فى البلاد الشاسعة ، حيث نرى المرحلة التى يقطعها القرار من اسفل الى اعلى التنظيم بحثا عن التصديق تعوق اتخاذ القرارات بسرعة .

٥ – انه لايراعى الظروف المحلية لكل اقليم و لكل جهه ، بل انه يمكن ان يغفل بعض الامور التى تحتاج اليها بعض الجهات او المناطق النائية او الآهلة بالسكان.

٦ – يلقى على الدولة مسئوليات مالية كبيرة ، تتزايد عاما بعد عام نتيجة تزايد مسئوليات التربية .

ب - **النمط اللامركزى فى الادارة التعليمية :**

يعنى هذا النمط ان يدير التعليم و يشرف عليه فى كل منطقة محلية السلطات المحلية التى ينتخبها افراد الشعب دون ان تتدخل الدولة او اية سلطة مركزية فى امر من امور التعليم ، وان كان البعض يرى ان اللامركزية لا تعنى قصر الاختصاصات الادارية على الهيئات المحلية المنتخبة بعيدا عن الدولة ،بل تعنى اشتراك اهالى الاقليم اشتراكا فعليا مع السلطات المحلية فى شئون التعليم المالية و الادارية و الفنية فى ذلك الاقليم ، ويكون للسلطة المركزية ، فى الوقت ذاته - حق الاشراف و التوجيه ، وايجاد التوازن ، و التدخل بمقدار مايحتاج اليه هذا الاقليم من مساعدات مالية و ادارية و فنية ، فالهدف هو ترك المجال امام السلطات الاقليمية والمحلية و الهيئات التى يمكنها المشاركة فى امور التعليم للقيام بذلك ، واتاحة الفرصة للتعاون بين أجهزة وتنظيمات الدولة فى سبيل نشر التعليم ورفع مستواه دون إرغام او تسلط.

ويمتاز النمط الادارى اللا مركزى بالاتى :

١ - الاستفادة من جهود الوحدات المحلية و اطلاق الطاقات الكامنة فيها ، وتنمية الشعور بالمسئولية تجاه البيئة المحلية ، و تحقيق التنويع المستحب و المطلوب فى المجالات التربوية و التعليمية .

٢ - زيادة مساهمة الشعب فى تمويل برامج التعليم ، مما يخفف عن الميزانية القومية للدولة ، فهو يمثل ارادة الشعب فى مختلف الجهات المحلية ، ويثير اهتمامه بالتعليم ومشاكله وتمويله .

٣ – يعمل على تحقيق الديموقراطية والتعبير عن حريات الشعب فى ضوء ظروفها وامكانياتها .

٤ – يساعد على وجود التنافس المستحب بين المناطق أو الجهات المحلية بعضها البعض ، مما يعمل على الانتعاش الفكرى والعلمى والارتفاع بمستوى العملية التعليمية والتربوية ، ويساعد على ظهور الكفاءات .

٥ – يمكن من البت فى الامور وتصريفها ، فى سهولة ويسر ، فالقرارات الادارية تصدر عن السلطة المحلية ، دون انتظار التصديق عليها من السلطة المركزية .

وعلى الجانب الآخر ، نجد أن المغالاة فى تطبيق النمط اللامركزى لها بعض العيوب منها :

١ – نمو التعصب المحلى وسيطرة الروح الاقليمية (نتيجة غياب السلطة المركزية) مما يؤدى بدوره الى اغفال المصالح القومية للشعب .

٢ – قد يؤدى التباين فى الظروف الجغرافية والاقتصادية والاجتماعية فى الاقاليم المختلفة داخل الدولة ، الى عدم تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية بين ابناء الوطن الواحد .

٣ – قد يكون مجالا لتراخى وتكاسل بعض السلطات أو الهيئات المحلية عن أداء مهمتها ، لبعدها عن السلطات الرياسية المركزية .

٤ – قد تكون اللامركزية سبيلا للانعزال عن بقية المجتمع ، بمعنى أنه قد يصل الامر ببعض القائمين على السلطات المحلية الى درجة الغرور والانفصال ، مما يحدث تصدعا فى جوانب المجتمع ومناطقه .

يتضح مما سبق ، أن ما نذكره من ايجابيات أو سلبيات للنمط المركزى فى الادارة التعليمية يمكن فى نفس الوقت أن نذكره كسلبيات وايجابيات للنمط اللامركزى فى ادارة التعليم ، وهذا يعنى أن سلبيات الاسلوب المركزى تصلح أن تكون هى بعينها ايجابيات الاسلوب اللامركزى، كما يجوز أن تنظر الى ايجابيات الأسلوب المركزى على أنها سلبيات فى الاسلوب اللامركزى .

ونظرا لان لكل من النمطين مزاياه وعيوبه ، فانه من الصعب الموافقة على المركزية المطلقة أو اللامركزية التى بدون قيود ، حتى أن هناك من يصف تعبير مركزية الادارة أو لامركزيتها ، بصورة مطلقة بأنه تعبير متسرع وغير دقيق ، والاكثر دقة هو أن نقرر أن هناك اتجاها للمركزية أو اتجاها للامركزية ، بحسب ما يكون هناك من اختصاصات فى حوزة المحليات ، وما يكون لها من حق اتخاذ قرارات نهائية بشأنها . والاعتبارات الادارية والبيئية السائدة فى الدولة هى التى تقرر الاسلوب أو الاتجاه الاصلح لادارة التعليم فى تلك الدولة .

واذا كنا قد وجدنا أنه فى مقابل المميزات فى كل من النمط المركزى والنمط اللامركزى ، نجد عيوبا واضحة وتزداد وضوحا كلما تعصبنا لواحد منهما ، فان يصبح من الاهمية الجمع بينهما معا ، فى أسلوب يتوسط بين النمطين الرئيسيين ، ليمكن تحقيق المصالحة بينهما ، والعمل على الجمع بين ميزاتهما معا ، كما نرى فى كثير من نظم التعليم فى البلاد المتقدمة اليوم .

وفى هذا الاسلوب الوسيط بين مركزية ولا مركزية الادارة التعليمية، تتوزع تبعات ادارة التعليم (مع تفاوت الاختصاصات والمسئوليات) بين كل من وزارة التربية والتعليم ، وبين السلطات المحلية وما يتبعها من ادارات تعليمية ، وجهود خاصة وأهلية ، تحت اشراف الدولة .

وتوزيع تبعات ادارة التعليم بين السلطات المركزية والسلطات اللامركزية ، يتطلب قدرا كبيرا من التعاون والتنسيق بينهما ، بحيث لا تطغى السلطات المركزية على السلطات اللامركزية ، والا ظهرت مشكلات ادارية معقدة ، وتحولت الادارة الى الاتجاه المركزى المطلق ، وليست للسلطات اللامركزية أن تفرض نفسها فوق السلطة المركزية ، والا فقدت الادارة سلامة التوجيه على المستوى القومى .

وتعتبر جمهورية مصر العربية من الدول التى عليها أن تسير نحو الاتجاه اللامركزى فى الادارة التعليمية تحت اشراف السلطة المركزية .

الادارة التعليمية والادارة المدرسية :

هناك خلط شائع بين مفهومى الادارة التعليمية Educational Administration والادارة المدرسية School Management عند المشتغلين بالادارة والباحثين حيث يطلقون اسم الادارة المدرسية على الادارة التعليمية ، أو الادارة التعليمية على الادارة المدرسية رغم أن لكل منهما دلالة مختلفة عن الاخرى ، اذا أردنا الدقة العلمية عند اطلاق هذا الاسم أو ذاك .

حيث يرى رون جلاتر Ron Glatter أن لفظ Management يطلق على العمل داخل الادارات الفرعية والاقسام فى ديوان الوزارة وفى

المديريات التعليمية وفى الوحدات المدرسية أى الاجهزة التنفيذية ، أما لفظ Administration فيطلق على الأعمال التى يقوم بها الاداريون فى المستويات العليا فى الجهاز التعليمى المركزى واللامركزى فى المحليات من تخطيط وتنظيم ووضع مناهج دراسية وغيرها .

فالادارة التعليمية تعنى ادارة شئون التعليم على مستوى الدولة وممارسة ذلك ، بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة السائدة فيه . بينما الادارة المدرسية عباره عن وحدة من الادارة التعليمية وصورة مصغرة لتنظيماتها ، فالادارة المدرسية كوحدة من الادارة التعليمية على مستوى اجرائى هو مستوى المدرسة ، تختص بتنفيذ السياسة التعليمية بينما تختص الادارة التعليمية برسم هذه السياسة .

فالعلاقة بين الادارة التعليمية والادارة المدرسية علاقة الكل بالجزء ، بمعنى أن الادارة المدرسية لاتزيد على أن تكون جزءا من الادارة التعليمية ، ولذلك لايمكن فهم الادارة المدرسية الا فى ظل الادارة التعليمية لان شخصية المدرسة تستمد من النظام التعليمى كله ولان الادارة المدرسية فوق ذلك ليست كيانا مستقلا بذاته بقدر ما هى جزء من الكيان الاكبر وهو الادارة التعليمية .

فالادارة التعليمية تقوم بتقديم العون والمساعدة ماليا وفنيا للادارة المدرسية وامدادها بالقوى البشرية اللازمة لتنفيذ السياسة العامة المرسومة وتحقيق الاهداف التعليمية الموضوعة وتقوم كذلك بالاشراف والرقابة عليها لتضمن سلامة هذا التنفيذ .

والادارة التعليمية يرأسها وزير وهو غالبا عضو فى مجلس الوزراء ومهمته تنسيق سياسة التربية والتعليم مع السياسة العامة للدولة والاشراف على تنفيذ السياسة القومية للتعليم إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزته الاشرافية والقيادات الادارية والهيئات الفنية التابعة له .

أما الادارة المدرسية فيقوم على رأسها ناظر Headmaster أو مدير Prnicipale مسئوليته الرئيسية هى توجيه المدرسة نحو أداء رسالتها، وتنفيذ اللوائح والقوانين التعليمية التى تصدر من الوزارة ويتعاون معه وكيل المدرسة والمعلمين والاداريين وغيرهم من العاملين فى المدرسة . وناظر المدرسة ليس مطلق اليدين فى مدرسته وانما هو مقيد بالادارة التعليمية التى يخضع لها ويتصرف وفق ما تراه ، كما أنه مقيد بمناهج ومقررات دراسية موضوعة ولوائح وقوانين ونظم ومفتشين فنيين واداريين وبامكانيات مالية محددة .

ويختلف وضع الناظر أو المدير فى علاقته بالادارة التعليمية ، وفى مدى الحرية الاكاديمية والادارية الممنوحة له من مجتمع الى آخر وفقا للنظام الادارى المتبع اذا كان مركزيا أو لا مركزيا .

فاذا كانت الادارة المدرسية جزء من الادارة التعليمية ، فانه يمكن القول أيضا أن الادارة التعليمية جزء أو فرع من فروع ادارة التربية لان الادارة التعليمية تتصل بادارة التعليم المدرسى ، بينما تتبع ادارة التربية لتشمل بجانب التعليم المدرسى ، المؤسسات غير المدرسية ذات الطابع التربوى كالاذاعة والصحافة والتلفزيون .. وغيرها .

العوامل المؤثرة على الادارة التعليمية :

تلعب ظروف كل دولة دورا هاما فى توجيه السياسة التعليمية وادارتها ، فالادارة التعليمية لا تعمل فى فراغ، وانما هى تستمد مواصفاتها من الجو العام الذى فيه ، وبقدر استجابتها لهذا الجو العام ، يكون مدى نجاحها فى تحقيق أهدافها ، فالممارسات الفعلية للادارة التعليمية فى كل بلد من بلاد عالمنا المعاصر ، تخضع لظروف كثيرة ، وهى اصطلح البعض على تسميتها القوى والعوامل الثقافية . هذه العوامل أو القوى متكاملة ومتفاعلة فيما بينها وكل عامل منها تتحدد معالمه من خلال اتصاله بالعوامل الاخرى وتفاعله معها ، كما أن هذه العوامل ليست على درجة واحدة من الاهمية فى تأثيرها على الادارة التعليمية بل أن هناك عوامل قد يكون تأثيرها أكبر من تأثير غيرها من العوامل الا أن هذه الزيادة لا تعنى الغاء تأثير بقية العوامل الأخرى ، بل يعنى زيادة كفته فى ذلك التفاعل .

والعوامل التى تؤثر فى الادارة التعليمية كثيرة ومتنوعة منها ما هو طبيعى كالعوامل الجغرافية والاقتصادية ، ومنها ما هو بشرى كالعوامل السياسية والتاريخية والدينية والعنصرية . وقد صنف محمد منير مرسى العوامل التى تؤثر فى شكل وطبيعة الادارة التعليمية الى ما يأتى :

أولا : العوامل الاجتماعية والسكانية :

فمعدل تزايد السكان وسوء توزيعهم ودرجة تجانسهم من الناحية اللغوية والدينية والعنصرية والضغوط الاجتماعية والنمو العمرانى تشكل عدة عوامل تؤثر على الادارة التعليمية .

فتزايد السكان بفرض على الادارة التعليمية العديد من المشكلات ينبغى على الادارة مواجهتها والعمل على حلها . فهناك مشكلة التوسع فى انشاء المدارس اللازمة لاستيعاب الاعداد المتزايد من السكان ، وما يستلزم ذلك من توفير المعلمين والمعدات والاثاث والبرامج التعليمية والكتب المدرسية وغير ذلك .

كما أن تركز السكان فى مواضع معينة ، وسوء توزيعهم يفرض العديد من المسئوليات والمشكلات التعليمية . (مصر)

كما ان عدم تجانس السكان ووجود اقليات أو مجموعات عنصرية يفرض مشكلات خاصة متنوعة على الادارة التعليمية ، فالاقليات العنصرية تواجهها مشكلات لغوية نظرا لانها تتحدث لغة مخالفة لبقية السكان ، وما يرتبط بهذه اللغة من مشكلات ثقافية وتربوية ويتمثل ذلك دول كثيرة منها الاتحاد السوفيتى ، والهند وكندا ، وسويسرا ، ويوجوسلافيا ، والعراق ... وغيرها . والمبدأ الذى يجب أن تتبعه النظم التعليمية فى هذه الدول ه ثنائية اللغه لتحقيق الوحدة الوطنية .

هذا بالاضافة الى ما يواجه الاقليات العنصرية من مشكلات تتعلق بانتمائها الى سلالة مخالفة (التفرقه العنصرية) مثل الزنوج فى الولايات المتحدة الامريكية ، وجنوب أفريقيا ، وما يرتبط بهم من مشكلات قبولهم فى مدارس البيض (غير الزنوج) من الامريكيين ، أو تخصيص مدارس منفصلة لكل من السود والبيض ، وما يترتب على ذلك من مشكلات تربوية وتعليمية .

أما بالنسبة للعامل الدينـى ، فهنـاك المجموعـات الدينيـة ومـا يتصـل بذلك من حق كل مجموعة فى تعليم دينهـا لابنائهـا ، وتثير مشـكلة التعليم الدينى كثيرا من المشكلات التنظيمية الهامة ، منها مـا يتعلق بوضـع منهـج التربية الدينية فى الجدول المدرسى ، وهـل يكـون هـذا المنهـج فـى صلـب منهج الدراسة أو خارجهـا ؟ وهـل يكـون هـذا التعليم مسـئولية المدرسـة أو المؤسسـة الدينيـة أو الاسـرة ؟ وكيـف توفـق المدرسـة فـى تعليـم اكـثر مـن مجموعة دينية فى برنامج مدرسى موحد - وهكذا ، و الى جانب هـذا هنـاك حق للطوائف الدينية المختلفة فى انشاء المدارس الخاصة بها ، ومـا يـترتب على ذلك من امور تتعلق بعلاقة السلطات الدينية بالسلطات التعليمية القائمة ، وعلاقة هذه المدارس الدينية مـن حيـث الاشـراف والمسـاعدات الماليـة التـى يمكن أن تقدم لها ، وتختلف أساليب الدولة فى ذلك باستثناء الدول الشـيوعية حيث لا يوجد بها مدارس دينية أو تعليم دينى .

كما توجد فى معظم المجتمعات العديد من القوى والضغوط الاجتماعيـة التـى لا تستطيع الادارة التعليمية أن تتجاهلهـا ، بـل ينبغـى مراعاتهـا أو التغلـب عليها ، ونعطـى فيمـا يلـى مثـالين مـن هـذه الضغـوط فـى مصـر ، فزيـادة طموح الاباء (فى مصـر) وكبر آمالهم وتوقعاتهم فى تعليم أبنائهم ، يجعـل الادارة التعليميـة تواجـه بمشـكلات متنوعـة مثـل مـد واطالـة فـترة الالـزام والالتحاق بالتعليم الثانوى والجامعى أو العالى ، ويرتبـط بذلـك أيضـا تزايـد الطلب الاجتماعى على نـوع معيـن مـن التعليـم والـذى يكـون علـى حسـاب أنواع التعليم الاخرى ، النظام التعليمـــى بصفة عامة ، الضغوط المتزايدة للاباء لبناء مزيـد مـن الفصـول داخـــل المـدارس (علـى حسـاب الانشـطة

التعليميـة) للاعداد المتزايدة من الابنـاء حتـى يفرضـوا علـى السـلطات التعليمية رغباتهم، كمـا أن وضـع المرأة الاجتمـاعى ودورهـا فـى المجتمـع ومدى مساهمتها فيه ، وما يرتبط بذلك من تقاليد اجتماعيـة، يجعل الادارة تواجـه مشـكلات تثـار عـادة حـول أمـور التعليـم المختلـط وبرامـج الدراسـة المناسبة للفتـاة ، ومـن تركهـا المدرسـة ، والانتظـام فـى الدراسـة ومـدى الانفصـال عنها ، ومن ناحيـة أخرى نجد أن خروج المرأة باستمرار الـى ميدان العمل يفرض على الادارة التعليميـة مشكلة توفير نظـام جيد لمرحلـة الحضانة أو رياض الأطفال ، وهو أمر أشد ما يحتاج اليـه نظامنـا التعليمـى فى الفترة الراهنة كما أن لعملية التحول الحضارى للمجتمعات الريفية الى مـا يماثل حياة المدن حيث يتجمع ويتركز السكان ، ومـا تفرضـه عمليـة النمـو العمراني من توسـعات ، تفرض علـى الادارة التعليميـة التزامـات عديـدة ، وتجعلهـا تواجـه مشـكلات تعليميـة مثـل التوسـع فـى الخدمـات التعليميـة ومـا يتطلبه ذلك من تخطيـط البرامج التعليميـة المناسـبة والمشـروعات الجديـدة ، وتوفير المال اللازم لمواجهة كل هذه الاحتياجات .

ثانيا : العوامل السياسية :

يقـول كـاندل Kandel أن طـابع الادارة التعليميـة يتحـدد بعـاملين أساسيين نظريـة الدولـة أى مفهـوم الدولـة السياسـى ، والنظريـات التربويـة السـائدة فيهـا ، فمـن حيث مفهـوم الدولـة السياسـى – وهـو مـا نحـاول أن نتعرض له – نجد أن الدولة الجماعية Totalitarian تحتكر التعليم لتحقيـق أهدافها ، ولذلك تقوم نظم الادارة التعليمية بها علـى اسـاس المركزيـة حتـى تتمكن الدولة من الاشـراف بفعاليـة علـى التعليـم ، والسـيطرة علـى سـيطرة

كاملة، أما الدول الديمقراطية فتسمح الادارة اللامركزية للتعليم بها بإشتراك الهيئات المحلية والجماعات والهيئات المهنية وغيرها فى ادارته .

وبالاضافة الى تأثر الادارة التعليمية بمفهوم الدولة السياسى تتأثر الادارة التعليمية فى البلد الواحد بسلطة الدولة والحكومة من حيث ارتباط السياسة التعليمية بالسياسة العامة للدولة ، وتاثرها باتجاهاتها وتشريعاتها وأجهزة الدولة المختلفة ، كما ا ن اختلاف التيارات السياسية والحزبية وما يرتبط به من اختلاف ايديولوجى يؤثر بصورة مباشرة على الادارة التعليمية لاسيما مع تغير الحزب الحاكم . ولعل أوضح مثال على ذلك ما حدث فى بريطانيا تحت حكم حزب العمال من الاهتمام بنشر وتعميم المدارس الشاملة تمشيا مع السياسة التعليمية التى تستند الى أسس اشتراكية ، وتلغى عملية الانتقاء والتوزيع فى التعليم الثانوى ، وكانت وزارة التربية والتعليم فى انجلترا تمارس ضغطا كبيرا على السطات التعليمية المحلية التى تعارض فكرة المدارس الشاملة ، وتضطرها الى التوسع فى انشاء هذه المدارس ، أما حزب المحافظين فمعروف بمعارضته لسياسة التعليم الشامل على أسس تربوية واجتماعية .

ومما تجدر الاشارة اليه انه نظرا لتزايد أهمية التعليم واعتباره أمرا حيويا للامن القومى لا يقل عن حيوية عن الاستراتيجية العسكرية ، فقد أخذت الحكومات فى الدول المختلفة تفرض سلطتها على ادارة التعليم أو تزيد من تدخلها فى شئونه وتوجيهه حتى فى الدول التى جرت التقاليد بها على عدم تدخل الحكومة المركزية فى شئون التعليم .... كالولايات المتحدة

وانجلترا ، ففى انجلترا – مثلا – التى جرت التقاليد بهاعلى تمتـع السلطات المحليـة للتعليم بحريـة كبيرة ، نجدهـا تعطـى وزيـر التربيـة فـى الحكومـة البريطانية مسـئوليات كبيرة علـى السلطات المحليـة . أماالولايـات المتحدة الامريكية فقد لجأت الحكومة الامريكية تحت ستار ما يتطلبـه الامـن القومـى (بعد اطلاق الاتحاد السوفيتى لاول قمر صناعى عام ١٩٥٧) الـى اصـدار قانون التعليم للامن القومى عام ١٩٥٨ ، و الذى سـعى الـى الاهتمـام بتعليـم العلوم والرياضيات واللغات الاجنبية ومنها اللغة الروسية ، وقدمتمساعدات مالية مشروطة لهذا الغرض للولايـات الامريكيـة التـى تقبـل الشـروط التـى يحددها الكونجرس .

كمـا يتضـح أثـر العوامـل السياسـية علـى الادارة التعليميـــة والنظــام التربوى ككل ، خلال الظروف السياسية الطارئة أو المؤقتة التى يمر بها بلد من البلاد سواء فرضت عليه هذه الظروف فرضا او كان هـو الـذى اوجدهـا لاى سبب مـن الأسـباب ، كمـا يحدث فـى حالـة الحـرب أو الاضطرابـات والمظاهرات الداخلية وكذلك فـى حالـة بنـاء الـدول بعـد الحـرب أو بعـد هـذه الاضطرابـات ، ففـى مثـل هـذه الظـروف تضطـر الدولـة الـى اتبـاع نظـم استثنائية أو غير عادية تتفق وهذه الظروف حتـى تتمكـن الدولـه مـن اجتيـاز هذه الظروف ، ففى مثل هذه الظروف تتولى الدولة – عادة – مقاليد الامور بنفسها ، فتوجه التعليم وغيره الوجهـة التـى تمكنهـا مـن اجتيـاز مثـل هـذه الظـروف مـن خـلال مخطـط قومـى شـامل يتسم بالمركزيـــة فـــى التخطيـط والتنظيم والتنفيذ لتخريج الكفاءات البشرية اللازمة لمواجهة هذه الظروف .

ثالثا : العوامل الطبيعية والجغرافية :

تتـأثر الادارة التعليميـة بـالعوامل الطبيعيـة والجغرافيـة فـالتنظيم المدرسى والابنيـة المدرسية وقيـود السن المتعلقة بنظام الالزام والحضور الاجبارى وغيرهـا انما يتحدد فـى الغـالب بالعوامـل الطبيعيـة والجغرافيـة للدولة ، وبالتالى تفرضها على الادارة التعليمية ، ففـى الـدول الاسكندنافيه – على سبيل المثال – نجد أنه نظرا لقسوة المنـاخ وشدة البرد يتـأخر سـن الالـزام عاما أو عامـان عن بقيـة الـدول ويبدأ الالـزام هنـاك مـن ٧ أو ٨ سنوات، كما أنـه لا تشيع اقسام للحضانـة أو دور لريـاض الطفـال دون السابعة بعكس دول البحر المتوسط والشرق حيث سيسمح للطفل بالذهاب الى المدرسة فى سن الثالثة .

وفـى استراليا يتضـح أثـر العوامـل الجغرافيـة حيث نجـد أن تشـتت السكان على مساحات كبيرة مع عدم توافر وسائل الاتصال المناسبة ، وعدم وجود نظام لـلادارة المحليـة قد ترتب عليـه عدم توفير الخدمـات التعليميـة والتربويـة الضروريـة ، لذلك كـان من الضـرورى وجـود ادارة مركزيـة تستطيع أن تسد هذا النقص ، وتحقق تكـافؤ الفرص التعليميـة فـى المنـاطق المحرومـة أو البعيدة . كمـا اتبعت حكومـة استراليا – حتـى تتيـح لابنـاء المناطق الريفية والجهات النائية بها فرص التعليم – أكثر من أسلوب تعليمـى كالتعليم بالمراسلة ، وكنظام المدرسة ذات المعلم الواحد ، وطريقة الزيارات التعليمية وقوافل التعليم المتنقلة – وغيرها .

فـالعوامل الطبيعيـة والجغرافيـة أدت الـى وجـود نظـامين للتعليـم فـى استراليا ، نظام عادى يشبه النظم الاخرى المعروفة وهـو خـاص بالمنـاطق

العمرانية والمدنية (المدن الرئيسية الست) ونظام خاص بالمناطق النائية والريفية ، ويقتصر فى مداه ودراسته على سن الخامسة عشر وتقوم الدراسة فيه على اساس وحدات من المدارس الصغيرة تضم أعداد صغيرة من التلاميذ ، تصل فى العادة الى ما يعادل سعة فصل واحد فى المدرسة العادية ، ويتم التعليم فى بعض الأحيان عن طريق المراسلة .

وفى أمريكا نلمس أثراً آخر للاوضاع الجغرافية على ادارة التعليم ، حيث تتعدد الولايات وتتباعد المسافات بينها ولكل ولاية ظروفها وامكانياتها وتعدادها ، وبالتالى يكون من الصعب قيام ادارة تعليمية مركزية واحدة تشرف على نواحى التعليم فى الولايات المتحدة الامريكية جميعها ، ومن ثم أخذ بنظام الحكومية الفيدرالية (وهى ممثلة للدولة) ولها الاشراف العام على التعليم ، ولكن تترك شئون التعليم من حيث تمويله ورسم سياسته ومناهجه ، و الاشراف عليه للولايات والسلطات المحلية ، وهنا تطبيق لنظام اللامركزية .

وفى انجلترا ، نلتمس أثرا ثالثا للعوامل الجغرافية على التعليم نجد أن مناخ البلاد بما يتميز به من كثرة الامطار بصورة مستمره مع شدة البرد، قد أدى الى ضرورة الاهتمام عند بناء المدرسة بتوفير ساحات وملاعب للرياضة مقفوله داخل بناء المدرسة ذاته ، والاهتمام بألوان النشاط التى تتم داخل الابنية المقفولة بصفة عامة .

هذا بالاضافة الى أن الموقع الممتاز يوفر سهولة الاتصال داخل مناطق المجتمع المختلفة ، وهذا ينعكس على عمل الادارة المحلية والاقليمية

لسهولة اتصالها بالادارة التعليمية المركزية داخل المجتمع ، فالاتصال الناجح فى مجال التربية ، يعمل عمل الشرايين فى جسم الانسان فهو يمد جميع العاملين بالادارة التعليمية بالبيانات والمعلومات التى يتحقق من ورائها كفاءة العملية التربوية والتعليمية .

رابعا : **العوامل الاقتصادية :**

تتأثر الادارة التعليمية – أيضا – بالأوضاع والعوامل الاقتصادية السائدة فى المجتمع ، فاختلاف المجتمعات فى درجة نموها الاقتصادى وما يرتبط به من اختلاف فى الامكانيات البشرية والمادية المتاحة يفرض على الادارة التعليمية العديد من المسئوليات أو المشكلات فالتطور الصناعى للبلاد وما يترتب عليه من نشوء صناعات جديدة واستحداث مهن مختلفة ، وما يرتبط بذلك من الاعداد المهنى المطلوب وبرامج التدريب المناسبة ، هى أمور تفرض نفسها بالحاح على الادارة التعليمية ، كما تقع على السلطات التعليمية مسئولية تخطيط النظم التعليمية فى ضوء احتياجات البلاد القومية والاقتصادية ، وعلى هذه السلطات أيضا أن توفر ما يلزم المجتمع من طاقات بشرية .

وهناك أيضا المشكلات المالية ، والتى تتعلق بكيفية مواجهة السلطات التعليمية للاعباء المالية المتزايدة للتنمية التعليمية ، وما يرتبط بها من زيادة فى الانفاق والتكاليف ، وكيف تواجه أيضا الطلب المتزايد على تحسين العملية التربوية ؟ وما قد يستلزمه هذا التحسين من اعداد للمعلمين وتحسين لاوضاعهم المالية والمهنية وتحسين البرامج التعليمية ، وكذلك

تطوير الابنية المدرسية ، ما تستلزمه مـن توافر شـروط معينـة ..... الـى غير ذلـك مـن المسـائل الهامـة التـى تطـرح نفسـها باسـتمرار أمـام السـلطات التعليمية .

والواقع أن الظروف الاقتصادية وتمويل التعليم فى مصر كان السبب الرئيسـى لتدخـل الدولـة والحكومـات المتواليـة فـى أمـور التعليـم المختلفـة ، حيث كانت تتولى الحكومة الانفاق على التعليم .

مراجع الفصل الأول

(١) ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الادارية للتربية – دار المعارف – القاهرة ١٩٨٠ .

(٢) السيد عبد العزيز البهواش : دراسة مقارنة لبعض مشكلات اللامركزية في الادارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة – رسالة ماجستير غير منشوره – كلية التربية – جامعة المنوفية ١٩٨٧ .

(٣) اورد واى تيد : الادارة ، هدفها وانجازها ، ترجمة كامل بدران – الطبعة الثانية – عالم الكتب – القاهرة – ١٩٦٧ .

(٤) جريفت : نظرية الادارة : ترجمة محمد منير مرسى وآخرين – عالم الكتب – القاهرة – ١٩٧١ .

(٥) صلاح الدين جوهر : المدخل فى ادارة وتنظيم التعليم – دار الثقافة للطباعة والنشر – القاهرة – ١٩٧٤ .

(٦) عبد الغنى عبود : ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة – دار الفكر العربى – القاهرة – ١٩٧٨ .

(٧) عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة دراسة فى التربية المقارنة – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة – ١٩٨٨ .

(٨) على السلمى : مهنية الادارة – عالم الفكر – المجلد (٢٠) – العدد الثانى – وزارة الاعلام – الكويت – يوليو / سبتمبر ١٩٨٩ .

(٩) محمد أحمد الغنام : الازمة الادارية فى التعليم فى البلاد العربية مستقبل التربية – العدد الأول – مركز مطبوعات اليونسكو بالقاهرة ١٩٧٧ .

تابع مـراجـع الفصـل الأول

(١٠) محمد مـاهر فـرج : دراسـة ميدانيـة لاوضـاع الادارة التعليميــة فــي محافظة المنوفية – رسالة ماجستير غير منشورة – كليـة التربيـة – جامعة المنوفية – ١٩٨٥ .

(١١) محمد محمد ابراهيم : الادارة اساس التنمية الشاملة – مطـابع جامعـة المنوفية – ١٩٩٨ .

(١٢) محمد منـير مرسـى : الادارة التعليميـة أصولهـا وتطبيقاتهـا – عـالم الكتب – القاهرة – ١٩٨٩ .

(الفصــل الثانـى)

نظريـــات الادارة التعليميـــة

- أهمية وجود نظرية فى الادارة .
- مصادر بناء النظرية الادارية .
- نظريات الادارة التعليمية :-

أولا : نظرية الادارة كعملية اجتماعية .

ثانيا : نظرية الادارة كعملية اتخاذ قرار

- معنى القرار التربوى
- أقسام وأنواع القرارات التربوية
- القرارات التربوية الرشيدة وخطوات اتخاذها

ثالثا :- نظرية الادارة كوظائف ومكونات

١ - نظرية سيرز

٢ - نظرية المكونات الاربعة

٣ - نظرية الابعاد الثلاثـــة

مراجـــع الفصـــل الثانــــــــى

(الفصـــل الثانـى)

نظريـــــات الادارة التعليميـــــة

أهميـة وجود نظريـة فـى الادارة :

اتضـح ممـا سبق أن مـن أهـم التطـورات التـى شـهدتها الادارة ... التعليميـة الاتجـاه الـى ارسـائها علـى أصـول علميـة واسـس نظريـة ، وتعتبر نظريـة الادارة المدخل الـى علـم الادارة ، فالنظريـة فـى الادارة التعليميـة يمكـن أن يكون لها فائدة عظيمة ، لانها يمكن أن تحقق الاتى :

١ - يستطيع الاداريـون استخدام النظريـة كأسـاس لاستخلاص اجابـات أو مدخل لمواقف معينة .

٢ - يمكـن للنظريـة أن تهيـئ الاداريين للنظـر الـى العمليـة الاداريـة علـى اساس أنها مجموعـة مركبـة مـن العنـاصر المتغيرة باستمرار لاعلـى أساس أنها مجموعة مـن الاسـاليب الفنيـة المحـددة ، بمعنـى أنهـا تمـد رجل الادارة بالاسس والمبادىء التى يستخدمها فى توجيه عمله .

٣ - أنهـا تسـمح لـلادارى باسـتيعاب المعـارف الموجـوده فـى تخصصـات متعددة ، بل وتؤثر فى اسلوب جمعه للحقائق المتعلقة بمجال الادارة ، بمعنى أنها الاساس الذى يحدد نوع الحقائق المطلوبة وطريقة جمعها ، وبدون هذا الاساس تصبح عملية جمع الحقائق أقرب الـى العشـوائية ، فالنظرية الجيدة هى التى تمكن الباحث من التوصل الى فروض قابلة للاختبار ، وتؤدى فىالنهاية الـى الكشف عن المعلومـات الجديـدة أو التوصل اليها .

٤ - النظرية يمكـن أن تستخدم كدليل لشرح طبيعـة الادارة ، أى شـرح وتفسير طبيعة المواقف الادارية والقاء الضوء عليها .

مصادر بناء النظرية الادارية :

والواقع انه توجد خمسة مصادر رئيسية للنظرية الادارية تتمثل فيما يأتي:

١ - تقارير وتعليقات رجال الادارة من واقع خبراتهم العملية ، وهى بالطبع تقوم على الناحية الذاتية والانطباعات الشخصية .

٢ - المسموح التى يقوم بها دارسو الادارة لبحوث ودراسات الكتاب الكبار فى ميدان الادارة وقد ساعدت المسموح التعليمية على تكوين مادة علمية ساعدت على ادخال النظم العلمية فى تخطيط وبناء المدارس وفى الادارة المالية ..... وغيرها .

٣ - الاستدلال العقلى بمعنى التوصل عن طريق المنطق والعقل الى استخلاص بعض النتائج المترتبة على بعض الافكار أو المبادئ العامة التى نسلم بها أو نعتقد بصحتها .

٤ - اقتباس نماذج نظرية من ميادين الادارة الاخرى .

٥ - ملاحظة رجال الادارة فى عملهم ، وتسجيل ذلك بدقة وبمعايير مضبوطه نتوصل بها فى النهايةالى القواعد اللازمة لبناء النظرية .

نظريات الادارة التعليمية :

حاول كثير من دارسى الادارة التعليمية فى السنين الاخيرة تحليل العملية الادارية ووضع نظريات لها ، وتختلف هذه النظريات باختلاف نظرتها للادارة .

والواقع أن مراجعة التراث تكشف عن وجود ثلاثة أنواع من النظريات التى تفسر وتحلل العملية الادارية ، النوع الأول من هذه النظريات ينظر الى الادارة كعملية اجتماعية ويعتبر يعقوب جيتزلز .J

Getzels وجوبا Guba وتالكوت بارسونز T. Parsons من أكبر ممثلى هذا الاتجاه ، أما النوع الثانى من النظريات ، فينظر للادارة على أنها عملية اتخاذ قرار ، وتذهب الى القول بأن القرار هو لب العملية الادارية والمحور الذى تدور حوله كل جوانب التنظيم الادارى .

أما النوع الثالث من نظـريات الادارة . فينظر للادارة على أنها مجموعة من الوظائف والمكونات ، ونستطيع أن نميز منها ثلاث نظريات هى نظرية سيرز Sears ونظرية هالبين Halpin ونظرية الابعاد الثلاثة Tri-dimensonal Theory وسنعرض فيما بشئ من الايجاز أهم هذه النظريات :

أولا : نظرية الادارة كعملية اجتماعية :

لعل أكثر النظريات شهرة فى الادارة التعليمية حتى الان ما يسمى بنظرية الادارة كعملية اجتماعية ، وتنسب هذه النظرية الى يعقوب جيتزلز ، فهو ينظر الى الادارة على أنها تسلسل هرمى للعلاقات بين الرؤساء والمؤسين فى اطار نظام اجتماعى من أجل تحقيق أهداف هذا النظام ، وهو يرى أن النظام الاجتماعى للمؤسسة التعليمية يتكون من جانبين يؤثر كل منهما فى الاخر .

الجانب الأول :

ويطلق عليه البعد التنظيمى أو المعيارى Nomothetic ويتعلق بالمؤسسات وما تقوم به من أدوار وما يتوقع منها بما يحقق الاهداف الكبرى للنظام الاجتماعى .

الجانب الثانى :

ويطلق عليه البعد الشخصى Idiographic يتعلق بالافراد العاملين فى المؤسسة وشخصياتهم واحتياجاتهم ، وفى ضوء هذا البعد يعامل الفرد كشخصية فريدة من نوعها لها حاجاتها وطموحاتها ورغباتها .

ويعنى جيتزلز بالمؤسسة أى هيئة تقوم بالوظائف الثابتة للنظام الاجتماعى ككل . وتمثل الادوار الجوانب الحية (الديناميكية) للوظائف فى المؤسسة ، كما تمثل توقعات الدور الالتزامات والمسئوليات التى تقع على عاتق من يشغل هذا الدور ، وهى تحدد مسبقا ويلتزم بها كل من يشغل هذا الدور .

فكل دور يقوم به الفرد فى المجتمع يتطلب منه التزامات معينة تختلف هذه الالتزامات عن تلك الالتزامات المرتبطة بالادوار الاخرى ولكل دور توقعاته الخاصة به ، وهذه التوقعات هى ما يراه المرء والآخرون عن سلوك مناسب ملائم متبادل بينهما أثناء التفاعل فى موقف معين ، فالفرد أثناء تفاعله مع الاخرين فى الموقف يتوقع مجموعة من الافعال التى يؤديها الاخرون ، ويمارس نشاطه مقتديا بهذه التوقيعات لكى ينال موافقة الغير على أفعاله وقبولهم لها .

والادوار متكاملة ، بمعنى أن كل دور يستمد معناه من الادوار الاخرى المرتبطة فى المؤسسة فمثلا لايمكن تحديد دور ناظر المدرسة او دور المعلم من خلال علاقة كل منهما بالاخر ، ولكى نفهم دور الناظر أو المعلم لايكفى أن نعرف طبيعة الدور وتوقعاته ، على الرغم من أن ذلك

يعتبر شيئا هاما ينبغى علينا معرفته ، وانما يجب أن ... نعرف أيضا طبيعة الشخصيات والافراد الذين يقومون بأدوار أخرى فى المؤسسة ، وهذا يعنى أن الفهم المتكامل للدور يتضمن الجانبين التنظيمى والشخصى .

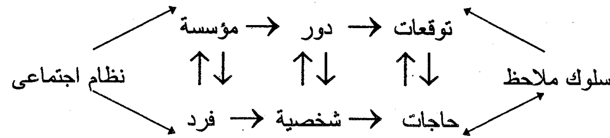
كما يعرف جيتزلز الشخصية بأنها تنظيم ديناميكى للحاجات فى داخل الفرد يجعله ينزع الى الاستجابة الى الاشياء بطريقة خاصة ، وهذا يمكننا من التمييز بين ناظرين أحدهما لديه نزعة قويه للخضوع والثانى لديه نزعة قوية للاستعلاء ، وبالمثل يمكن أن نضرب مثلا بالمعلمين .

والواقع أن أى سلوك معين يصدر عن كل من البعدين التنظيمى والشخصى فى آن واحد ، أى أن السلوك الاجتماعى يترتب على محاولة الفرد أن يواجه بيئة لها توقعات لسلوكه بطريقة تتمشى مع حاجاته الشخصية، ويوضح جيتزلز ذلك بالمعادلة التالية :

س = ل (د × ش)

حيث أن السلوك الملاحظ (س)، و " ل " دالة ، " د " الدور كما تحدده التوقعات المرتبطة به، " ش " الشخصية كما تحددها حاجاتها .

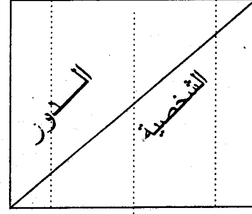
الدور التنظيمى أو المعيارى



البعـد الشخصـى

نموذج جيتزلز للبعد التنظيمى المعيارى والبعد الشخصى للسلوك الاجتماعـى

ويمكن فهم التفاعل بين الدور والشخصية بالرسم التالى الذى يوضـح التداخل بين الدور والشخصية فى الاجراء السلوكى فأى اجراء سلوكى يمكن أن يشبه بخط يقطع مثلثى الدور والشخصية ويمثل الخط (أ) نموذجا لاجراء سلوكى أملته الاعتبارات الشخصية بصورة رئيسية ولم يكن لاعتبارات الدور فيه الا حظ يسيـــر ، أما الخط " ب " فيمثل اجراء سلوكيا تتوازن



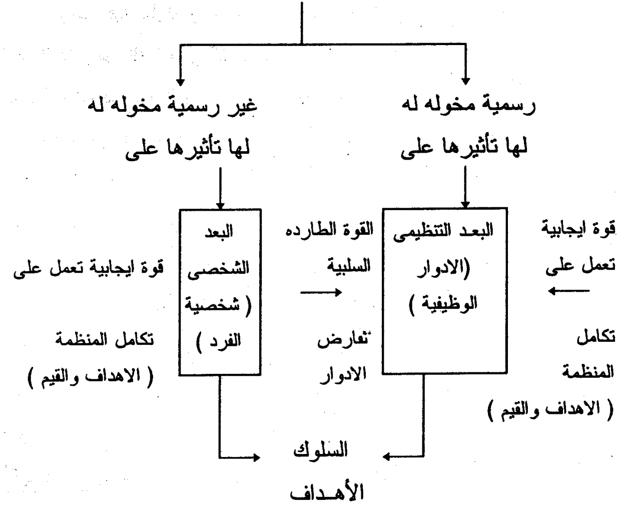
فيه الاعتبارات الشخصية وتوقعات الدور ، والخط (ج) عكس (أ) يمثل اجراء سلوكيا كان لتوقعات الدور فيه الاعتبار الاكبر فى حين أن الاعتبار الشخصى لم يكن فيه الا حظ قليل ، ويتوقف ميل سلوك رجل الادارة على التأثر بتوقعات الدور أو الشخصية ، على نمط المنظمة التى يعمل فيها .

أما جوبا GUBA فيرى أن علم الادارة يمكن أن ينظر اليه على أنه علـم ادارة السـلوك البشـرى وأن القيمـة الحقيقيـة لنظريـة الادارة كعمليـة اجتماعية تتمثل فى توضيح الواجب الرئيسى لرجل الادارة ، وهو القيام بدور الوسيط بين مجموعتين من القوى الموجهه للسلوك : القوى التنظيميـة

والقوى الشخصية ، وذلك من أجل احداث سلوك مفيد من الناحية التنظيمية، وفى نفس الوقت محققا للرضا النفسى ، وهنا ينظر جوبا الى رجل الادارة على أنه يمارس قوة ديناميكية أو يحظى بسلطة يخولها له مصدران : هما المركز الذى يشغله ، والشخصية التى يتمتع بها .

ويحظى رجل الادارة بحكم مركزه بالسلطة التى يخولها له هذا المركز ، وهذه السلطه يمكن أن ينظر اليها على أنها رسمية لانها مفوضة اليه من السلطات الاعلى ، أما القدرة الشخصية فهى قوة غير رسمية ولا يمكن تفويضها . وكل رجال الادارة بلا استثناء يحظون بالقوة الرسمية وهى المركز ولكنهم ليسوا جميعهم يحظون بقوة التأثير الشخصية ورجل الادارة الذى يتمتع بالمركز أو السلطة فقط دون قوة الشخصية يكون فى الواقع قد فقد نصف قوته الادارية ، ينبغى على رجل الادارة أن يتمتع بقوة السلطة وقوة الشخصية معا وهما المصدران الرئيسيان للقوة بالنسبة لرجل الادارة التعليمية وغيره .

ويرى جوبا أن بعض التعارض بين الدور والشخصية لايمكن تجنبه عندما يكون العاملين فى المنظمة اكثر من فرد واحد وهذا التعارض بين الدور والشخصية يمثل قوة طرد سلبية تعمل ضد النظام وتميل الى تفكيكه ، ولكن يوجد فى الوقت نفسه قوى أخرى ايجابية تعمل على المحافظة على تكامل النظام ، هذه القوى تنبع من الاتفاق على الهدف ومن القيم التى تسود المنظمة .



نموذج جوبا للعلاقات الادارية الداخلية

فى ضوء نموذج جيتزلز جوبا يمكن ان نميز بين ثلاثة انماط للقيادة ، تبعا لمدى قربهم او بعدهم عن البعد الشخصى و التنظيمى وهى :

١ - **النمط المعيارى او التنظيمى للقيادة :**

ويتميز فيه سلوك رجل الادارة بالتاكيد على تحقيق الهدف و إتباع القواعد و التعليمات و مركزية السلطة على حساب الافراد ، ويتميز هذا النمط بمراعاة جانب المنظمة ووضع مصلحتها فوق مصلحة الافراد العاملين بها.

٢ - **النمط الشخص للقيادة :**

ويتميز فيه سلوك رجل الادارة بالتـاكيد علـى شـخصية الفـرد ومراعـاة الحد الادنى من القواعد و التعليمات ، ولا مركزية السلطة، ودرجة عالية من العلاقات الفردية مع المرءوسين ، و الهدف الرئيسى لهذا النمـط مـن القيـادة هو العمل على اسعاد المرءوسين وارضائهم ، اى انه يضع مصلحة الافـراد فوق مصلحة المنظمة.

٣ - **النمط التوليفى للقيادة :**

وهو الذى يجمع بين النمطين السـابقين المتطرفيـن فـى موقـف وسـط يتميز فيه سلوك رجل الادارة بالتركيز علـى تحقيـق الهـدف ، وفـى نفـس الوقت يتح المجال لتحقيق و اشباع الحاجات الشخصية ، و هكذا يحـاول هـذا النمط ان يوفق بين مصلحة المنظمة من ناحية و مصلحة الافـراد مـن ناحيـة اخرى.

ثانيا : الادارة كعملية اتخاذ القرار : Decistion making Process

يعتبر القرار لب العمليـة الاداريـة والمحـور الـذى تـدور حولـه كـل الجوانب الاخرى للتنظيم الادارى وفى ذلك يرى جريفت أن تركيـب التنظيـم الادارى يتحدد بالطريقة التى تعمل بها القرارات ، وأن المسائل المتعلقة بهـا مثل مدى الاشراف أو الرقابة يمكن أن تحل اذا نظرنا اليهـا علـى أنهـا نمـو أوامتداد خارجى لنمط معين من طريقة عمل القرار .

ونجد كذلك " هربرت سيمون Simon " - وهو من تلاميذ " مـاكس ڤيبر" - يرى ان التنظيمات الادارية تقوم أساسا على عملية اتخاذ القـرار ،

ويقول أيضا أن اتخاذ القرارات فى قلب الادارة ، وأن مفاهيم نظرية الادارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الانسانى .

أما " شستر بارنارد " فيرى أن اتخاذ القرارات يعد ركنا أساسيا فى العمل الادارى ، وأن العمل والاداء فى أى تنظيم يمكن تحليله الى مجموعة من القرارات المتشابكة والمتداخلة .

ويرى اميل فهمى شنوده أن اتخاذ القرارات التربوية هو قلب عمليات الادارة التعليمية ذلك أنها ترتبط بجميع مجالات الادارة .. التعليمية علميا وتطبيقيا ، فمدخل اتخاذ القرارات يتصدر المداخل الحديثة لدراسة جميع وظائف الادارة التعليمية ، كما أشار الى أن عمل المعلم أو الناظر أو غيرهم من مستويات التعليم المختلفة ، هو أن يتخذ القرارات فى المواقف التعليمية المختلفة . ولعل ذلك هو ما جمل البعض يميل الى اعتبار اتخاذ القرار كمرادف للادارة التربوية .

كما يشير الى أننا فى معظم اداراتنا التعليمية بمستوياتها المختلفة ، نلجأ عند كل أزمة أو عند كل مشكلة تربوية أو تعليمية ، الى اصدار قرار، وحين نرفع شعارات التغيير فى نظمنا وأهدافنا التربوية والتعليمية نصدر العديد من القرارات .

والواقع أن عملية اتخاذ القرارات عملية يواجهها دائما رجال الادارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم ، ويصدق هذا أيضا على الادارة التعليمية ، فالمديرون والمفتشون والنظار والمعلمين وغيرهم يقومون بحكم

وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العمليـة التربويـة وهذه القرارات لا حصر لها ، يتعلق بعضها بالمادة أو المحتوى وبعضهـا الاخـر بالطريقـة ، وهنـاك أيضـا قـرارات تتخـذ فـى ضـوء النظـام القـانونى أو النظـام الـذى وضعته أجهزة الدولة التشريعية .

معنى القـــرار التربـوى :

القرار كلمة لاتينيـة Decision معناهـا القطـع أو الفصـل ، بمعنـى تغليب أحد الجـانبين علـى الآخر ، وعندمـا لايكـون لدينـا اختيـار فنحـن لانمـارس صناعـة القـرار ، أو نمارسـها فـى صـورة ضعيفـة ، ولكـن اذا صادفنا عرضين متساويين فى الأهميـة ، نكـون حينئـذ فـى موقـف صناعـة قرار .

فالقرار هو نوع من السلوك يتم اختيـاره بطريقـة معينـة ، تقطـع أو توقف عملية التفكير ، وينهى النظر فى كل الاحتمالات الاخـرى ، فـالقرار يشير الى كونه اختيار من بدائل مختلفة .

والقرار التربوى (فى أى مجال من مجالات التربية والتعليـم) هـو اختيار من بين بدائل مختلفة حيث يتم الاختيار آخذا فى الاعتبار الاختيـارات السـابقة التـى تـم تقديرهـا ، كذلـك بـالنظر الـى الاحتمـالات المستقبلية لهـذا الاختيار ، وما قد يستتبعه من اختيارات مستقبلة ، أن اختيـار بديـل معيـن من بدائل مختلفة يتم فى ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التـى تحكـم الاختيار ، وبالتالى فان اختيار بديل معين من بدائـل مختلفـة ، لا يجـب أن

يفهم على أنه اختيار سهل من بين بدائل واضحة ومحددة ، وانما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند الى معلومات من مصادر مختلفة ، والاهم من ذلك أن أى قرار يستند عادة على قرارات سابقة ، كما يؤثر على قرارات لاحقة، فكل قرار يعتبر حلقة من سلسلة ، ويكاد يكون من المتعذر تحديد القرار الاصلى ضمن مجموعة قرارات مشروع ما ، وأكثر من ذلك فانه يتعذر غالبا أن نحدد اى قرار من هذه القرارات يكون قريبا من نوعه، فكل قرار يبدو مرتبطا بقرار اخر اتخذ من قبل ، و من هذا نلاحظ طبيعة التسلسل و التداخل فى القرارات .

وفى ضؤ ماسبق لابد من توافر ثلاثة شروط رئيسية لعملية اتخاذ القرارات من الناحية العملية هى :

١ - ان يكون هناك مشكلة محدودة تتطلب اتخاذ قرار لمعالجتها و التغلب عليها .

٢ - ان يكون هناك اكثر من بديل امام متخذ القرار، فاذا لم يكن هناك الاقرار واحد اصبح متخذ القرار امام امر واقعى.

٣ - الحرية الشخصية فى اختيار احد البدائل ، بمعنى الاتكون هناك ضغوط على متخذ القرا ر

ومما تجدر الاشارة اليه ان القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للاختيار ، و عدم القيام بأى عمل محدد ، و من ثم فقد يكون القرار المتخذ هو لا قرار ، ومرجع هذا المتصرف قد يكون أحد أمرين :

- عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار والمفاضلة .
- عـــدم الرغبة فى اختيار بديل محدد تفاديـــا للالـتزام أو الارتباط بعمـــل قد يؤدى الى الاضرار بمصالـــح متخذ القرار ، ولذلك فقد

ذكر شستر بارنارد أن ادراك متخذ القرار للمواقف التى يجدر بـه عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات متخذ القرار الكفء أيا كان موقفه.

واذا كان اتخاذ القرار هو فى جميـع الاحـوال تقدير مسلك معين او محدد من بين مجموعة من المسالك البديلة ، بغرض تحقيق هدف معين فـي المستقبل ، فان علي متخذ القرار أن يأخذ ثلاث خطوات أساسية هـى :-

١ - التنبؤ بالنتائج المستقبلية التى يمكن أن تترتب على اختيار مسلك معين من مسالك العمل البديلة .
٢ - تقويم هذه النتائج المتوقعة فى ضوء قدرتها علـى تحقيق هدف متخذ القرار .
٣ - استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفـة يمكن متخذ القرار من اختيار أكثر البدائل قدرة على تحقيق هدفه .

أقسام أو أنواع القرارات التربوية :

تصنف القـرارات وفقا لاسس مختلفة منها ما اذا كانت القرارات مهنيـة أو شـخصية ، ومنهـا مـا اذا كـانت القـرارات رئيسـية أو روتينيـة ومبرمجة أوغير مبرمجة . فالقرارات المهنية : هى القرارات التـى يتخذها رجل الادارة فى ممارسته الرسمية للدور المتوقع منه فـى المنظمـة ، ومثل هذه القرارات تسمى قرارات رسمية لانها اتخـذت مـن منطـق الوظيفـة الرسمية، أما القرارات الشخصية : فهى القرارات التى تتعلق برجل الادارة كانسان لا كعضو فى المنظمة ، وفى كثير من المواقف يواجه رجل الادارة

باختيارات تتضمن رغبته الشخصية ، والواقع أن رجل الادارة يتلون قراراه بالنوعين ، وأن كثيرا من قراراته تشمل النوعين المهنى والشخصى معا .

و القرارات الرئيسية أو القرارات الحيوية : هى التى تتعلق بالسياسة البعيدة للمنظمة ، وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة ، وتمثل القرارات الرئيسية أهمية كبرى ويترتب على أى خطأ فيها تهديد المنظمة نفسها أو تعريضها لخسارة كبيرة ، ولذلك فان مثل هذه القرارات لا تتخذ عادة بسرعة ، وانما بعد مرحلة طويلة يتم فيها التخطيط لاتخاذ القرار بجمع المعلومات والموازنة بين البدائل واختيار الامثل . وفى مجال التربية تتعلق هذه القرارات بالتخطيط التعليمى والتربوى ، ورسم سياسة العمل والمشكلات التى تعترض الخطط ، سواء كانت هذه المشكلات من النوع التى تحتاج فى حلها الى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأى على نطاق واسع أم كانت هذه المشكلات ذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتنفيذ ، والتى لايمكن مواجهتها بقرار فورى ، أو بمجرد عقد اجتماع لمناقشتها ودراستها ، وانما يتطلب البحث المتعمق والدراسة المتئدة المستفيضة المتخصصة ، وغالبا ما تكون هذه المشكلات على مستوى قومى، وتتصل بتحديد الاهداف وتخطيط السياسة العامة للدولة ، أما القرارات الروتينية أو القرارات التقليدية : فانها تتمثل فى القرارات الدورية التى تتكرر باستمرار ولا تحتاج الا لقدر ضئيل من المداولة ، كما أنها تمثل معظم القرارات التى يتخذها رجال الادارة حيث يحدد الرؤساء والمديرين عدد القرارات الروتينية سواء (كانت عادية أو وقتية) بأكثر من ٩٠ ٪ من كل القرارات التى يتخذونها فى أعمالهم اليومية .

والقرارات التربوية الروتينية أو التقليدية هى تلك التى تتعلق بالمشكلات العادية المتصلة باجراءات العمل اليومى وتنفيذه والنشاط الجارى فى مستويات الادارة التعليمية ، كتلك التى تتعلق بالامور والمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف والاهمال ، وبتوزيع العمل والاشراف وجداول الحصص الدراسية ... وغيرها من الامور التى يمكن البت فيها على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التى اكتسبها المدير أو ناظر المدرسة ، والمعلومات التى لديه ، وهو لن يحتاج الى كثير من جهده وبحثه ، وانما يتم اتخاذ القرار عادة بطريقة فورية وتلقائية .

وبرغم بساطة مثل هذه القرارات الا أن لها أهميتها من حيث أن كل قرار متى اتخذ يعتبر سياسة يجب أن تتبع فى الحالات المماثلة مادامت التغيرات والعوامل الاخرى بقيت على ما هى عليه .

والواقع أنه توجد أنواع أخرى من القرارات التربوية الروتينية ، هى فى مستوى أعلى من سابقتها، وأكثر فنية وتفصيلا ، وهى التى تتعلق بالمشكلات التى يوكل أمر مواجهتها الى الرؤساء الفنيين والمستشارين للمواد المختلفة فى الادارات التعليمية المنتشرة فى كل أنحاء القطر لضمان تصريف الامور وتقدم العمل نحو تحقيق الاهداف المرجوة .

أما القرارات المبرمجة : فتسميتها مقتبسة من لغة الحاسب الالكترونى وغير المبرمجة ، فهى تماثل تقريبا القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية

فالقرارات غير المبرمجة هى قرارات رئيسية أما القرارات المبرمجة فهى قرارات روتينية ومنتظمة .

ومما تجدر الاشارة اليه أن هناك بعض العوامل التى تؤثر بدرجة كبيرة على نوع القرار المتخذ منها الاساس الذى يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحى السيكولوجية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار والطريقة التى يتم بها توصيل القرار واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

القرارات التربوية الناجحة وخطوات اتخاذها :

القرار الناجح أو الرشيد هو القرار الذى يتم التوصل اليه من خلال اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف ، فالقرارات الناجحة هى التى تتميز بالمعقولية والغرضية والاختيار الصحيح لانسب الاحتمالات الممكنة .

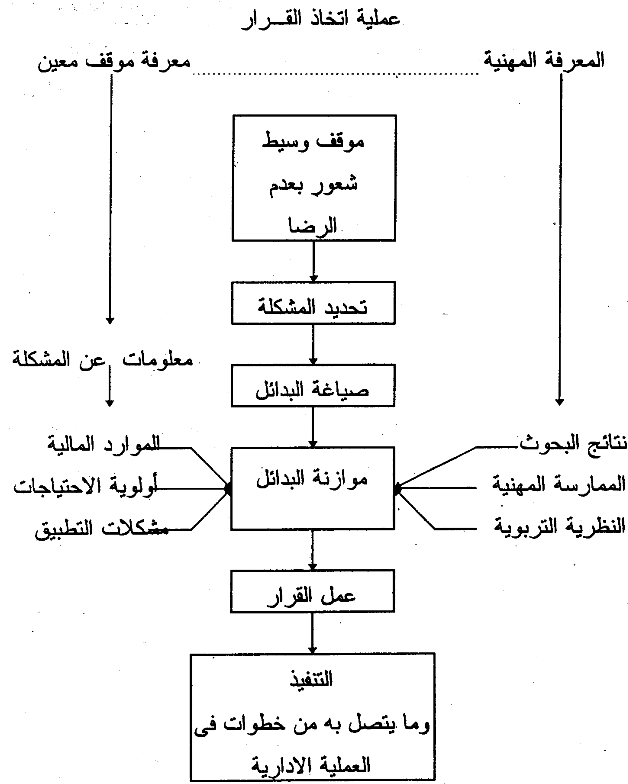
واذا كان القرار الرشيد أو الناجح هو الذى يحقق الاهداف التى من أجلها اتخذ القرار ، فان القرار الرشيد أو الناجح مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، فقد يكون القرار رشيدا فى وقت معين ، وقد يصبح غير رشيد فى وقت آخر ، وقد يكون القرار رشيدا بالنسبة لمدير معين أو وزير ، ولكنه قد لا يكون رشيدا بالنسبة للجماعة التى يعمل معها .

وبالرغم من أن القرار الرشيد مسألة نسبية ، الا أنه يجب أن يكـون البديل الذى وقع عليه الاختيار هو أحسن بديـل ، يحقـق الاهـداف التـى مـن أجلها يتخذ القرار .

ولكى يكون القرار رشيدا ، لابد وأن يمر بالمراحل العلمية التالية :

١ - تحديد المشكلة .
٢ - تحديد الهدف أو الغرض الذى يخدمه اتخاذ القرار .
٣ - جمع البيانات والمعلومات والاراء والافكار المتصله بالمشكلة .
٤ - تحليل وتفسير البيانات والمعلومات المجمعة فى ضوء منطق سليم .
٥ - التوصل الى البدائل أو الحلول المحتمله للمشكلة أو للصورة التى يكون عليها القرار .
٦ - تقويم البدائل طبقا للنتائج المحتملة ، أو تقييم كل بديل أو احتمـال فـى ضوء مدى فعاليته فى تحقيق الهدف أو الغرض من القرار .
٧ - اختيار البديل أو الحل البديل .
٨ - اتخاذ القرار واحتمالاته .
٩ - متابعة القرار .

وفيما يلــى نموذج تخطيطى لعملية
اتخاذ القــرار



ثالثا : الادارة كوظائف ومكونات :

توجد ثلاث نظريات أساسية تنظر إلى الادارة كوظائف ومكونات يمكن أن نتحدث عنها باختصار في الصفحات التالية :

١ - نظرية سيرز : Sears

يعتبر سيرز من أوائل الذين درسوا الادارة التعليمية دراسة واسعة ، متأثرا في ذلك بدرجة كبيرة بمن سبقوه من العاملين في ادارة الحكومة وادارة الاعمال ، وقد حاول من خلال دراسته التوفيق بين ما تعلمه ممن سبقوه ، وبين معرفته بميدان التربية وتطبيق مبادىء الادارة في الميادين الاخرى على الادارة التعليمية .

والاساس الذى تقوم عليه نظرية سيرز هو أن طبيعة الادارة مستمدة من طبيعة الوظائف والفعاليات التي تقوم بها ، وقد حلل العملية الادارية الى عدة وظائف رئيسية هى :

أ - التخطيط : Planning

التخطيط بصفة عامة هو رسم البرامج التي يكفل تنفيذها بكفاءة تحقيق أهداف معينة في خلال فترة زمنية معينة ، فالتخطيط عملية مهمة وحيوية في جميع الاعمال على اختلاف أنواعها اذ أنه يعمل على ترشيد استخدام الموارد المتاحة بفاعلية أكبر ، لكي تعطى أفضل النتائج وتحقق الاهداف المنشودة بخطى سريعة ومحكمة .

ب - التنظيم : Orgainising

التنظيم عمل اجتماعي مستمر يتم عن وعي وادراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين ، من أجل تحقيق هدف متفق عليه ، وفيه

يتم تحديد العمليات التى يجب انجازها ، وتعيين الافراد الذين سيتولونها ، وتوزيع الاعمال وفقا لقدرة كل منهم على اتخاذ القرارات مع تجميعهم فى شكل أجهزة ادارية ، يشرف بعضها على عمل البعض الاخر بحيث تكون العلاقات بين جميع الاجهزة واضحة محددة لتتخذ القرارات بشكل صحيح، ولتتناسب الاعمال ويتحقق الهدف بأقل تكلفة وجهد وفى أقصر وقت ممكن .

ج - التوجيه : Directing

التوجيه هو اعطاء الاوامر ، واصدار القرارات والتعليمات والتوجيهات والأرشادات من الرئيس او المدير الى المرؤسين ، وتتطلب هذه العملية ايجاد الثقة بمن يصدر الامر ، ويعلمه ، وبإحاطته الشاملة بالموقف وبقدرته على مواجهته ، وأشعار من يتلقى الامر بالثقة فيه ، وتنمية ثقته فى نفسه وفى قدرته وكفايته ، كما يتطلب أن يكون التوجيه فى نطاق اختصاص من يصدر اليه وفى حدود قدرته على التنفيذ ، بالاضافة الى وحدة الامر والتوجيه .

د - التنسيق : Coorolinating

التنسيق هو ترتيب وظائف كل جزء من أجزاء مستويات الادارة الثلاث ، وتحديد علاقته بالاجزاء الاخرى . وتنظيم أداء كل منها لوظائفه بحيث تؤدى هذه الوظائف حسب خطة مرسومه تكفل مساهمة كل منها لوظائفه بأقصى طاقاتها فى تحقيق الهدف المشترك ، والتنسيق المثمر هو القائم على اساس المصالح المشتركة من أجل بلوغ الهدف الموحد ، وهذه

المصالح المشتركة لايمكن أن تتحقق بدون التفاهم المشترك بين هذه المستويات المختلفة للادارة التعليمية .

والتنسيق أيضا يعنى اجراء التنظيم المناسب للعلاقات القائمة بين الوحدات الادارية فى هذه المستويات الثلاث ، بمعنى التوفيق بين عدة مراكز ، يملك كل منها اصدار قرارات تربوية ، وهذا التوفيق قد يستهدف تحقيق تكامل بين عدة قرارات وقد يراد به توجيه قرارات متعدده نحو هدف محدد .

هـ - الرقابة : Contralling

يقصد بالرقابة جميع الوسائل الفنية التى تستخدمها الادارة التعليمية بمستوياتها المختلفة ، لتتأكد من أن أهدافها . وأغراضها الاصلية ، قد تم تحقيقها بكفاءة واقتصاد ، وفى الزمن المحدد ، وعملية الرقابة ليست عملية فردية ، وانما هى اجراء جماعى يجب أن يسهم فيه كل فرد فى التنظيم ، ويتحدد مدى الاسهام بمركز الفرد وامكانياته وخبرته . وتتم الرقابة بواسطة التقارير والخرائط والاحصائيات ومستويات الاداء والرسوم البيانية – وغيرها الكثير .

(٢) نظرية المكونات الأربعة :

تذهب هذه النظرية كما يقول هالبين Halpin الى القول بأن الادارة سواء أكانت فى التربية أو فى الصناعة أو الحكومة تتضمن أربع مكونات كحد أدنى هى :

أ - **العمل** : وهو كيان التنظيم الادارى وبدونه ينتفى سبب وجود المنظمة الادارية وبدون تحدد عمل المنظمة بدقة تنشأ كثير من المشاكل الادارية ، وهذا التحديد يمكن أن يكون بصورة رسمية عن طريق اللوائح والقوانين والتشريعات ، أو بصورة غير رسمية عن طريق الاجماع الشعبى ، كما قد يطرأ تغيير على عمل المنظمة مع مضى الزمن .

ب - **المنظمة الرسمية** : وهى تتميز فى المجتمعات الحديثة بتوصيف الوظائف ، وتحديدها ، وتفويض السلطات والمسئوليات واقامة نوع من التنظيم الهرمى للسلطة .

ج - **مجموعة العاملين** : وهم الافراد المنوط بهم العمل فى المنظمة .

د - **القائد** : وهو المنوط به توجيه المنظمة من اجل تحقيق أهدافها وكل رئيس أو قائد فى المنظمة الادارية يقوم بواجبين أساسيين كحلال للمشكلات ومتخذ للقرارات وفى نفس الوقت كقائد للمجموعة .

(٣) **نظرية الابعاد الثلاثة :**

تعتبر نظرية الابعاد الثلاثة من الجهود المبكرة فى ميدان النظرية الادارية وقد نمت هذه النظرية من خلال اعمال البرنامج التعاونى فى الادارة فى الولايات المتحدة الامريكية و تحاول هذه النظريات ان تشرح

الظاهرة الادارية على اساس تصنيفى منتظم من خلال محاولة الاجابة عن التساؤل ما الذى يحتاج المرء الى معرفته لتحسين الادارة التعليمية ؟

وقد اوضحت النظرية أنه من الضرورى ان نفهم مهارات الاداء المطلوبة التى يقوم بها رجل الادارة التعليمية ، اى ما يعرف بمحتوى الوظيفة ، و يلزم ان نفهم – ايضا – طبيعة الشخص الذى يقوم باداء هذه المهارات الادارية ، بيد ان هذا الشخص لايمارس هذه المهارات فى فراغ ، انما هناك وسط اجتماعى يحيط به.

من كل هذا يمكن ان نخلص الى ان هناك ثلاثة عوامل تتشكل منها هذه النظرية هى :-

أ – <u>الوظيفة</u> : The Jop

تذهب هذه النظرية الى ان هناك عوامل ثلاثة تحدد الوظيفة هى المحتوى content والعملية Process والتتابع الزمنى Sequence

اما بخصوص محتوى الوظيفة فى الادارة التعليمية فهناك اربعة جوانب رئيسة يقوم عليها هى :

- تحسين الفرص التعليمية
- توفير و تطوير العاملين
- توفير الاموال و التسهيلات الضرورية
- الحفاظ على وجود علاقة فعالة مع المجتمع

اما ما يتعلق بعملية الوظيفة و ما يرتبط منها بعمل رجال الادارة فتقدم لنا النظرية اربعة ابعاد رئيسية هى :

- تعقل المشكلة ودراسة جوانبها
- فهم مدى ارتباط المشكلة بالمجتمع او افراده
- اتخاذ القرارات
- تنفيذ و متابعة القرارات

هذه الابعاد المختلفة للعملية تحدث وفق ترتيب زمنى معين يمكن تصنيفه الى ماضى و حاضر و مستقبل.

ولتاخذ على سبيل المثال الجانب الاول من جوانب المحتوى وهو تحسين الفرص التعليمية ، ولنأخذ ايضا البعد الاول من ابعاد العملية وهو " تعقل المشكلة ودراستها " ، نجد ان رجل الادارة مضطر دائما ان يتعقل و يفكر فى المشاكل المرتبطة بتحسين الفرص التعليمية ويدرس ابعادها فى نطاق زمنى ديناميكى له جذوره فى الماضى و اثاره فى المستقبل ، و بنفس الطريقة تحلل النظرية البعدين الاخرين .

ب – رجل الادارة :

ويتضمن هذا البعد عدة جوانب منها :

- طاقة رجل الادارة ويقصد بها طاقته الجسميه والعقلية والعاطفية .
- سلوكه من حيث دراسته للمشكلة ، وما يرتبط بها من جمع البيانات والمعلومات والتنبؤ والتنفيذ والمراجعة .
- التتابع الزمنى بنفس الطريقة السابقة .

ج – الجو الاجتماعى The Social sitting

يقصد به العوامل والضغوط الاجتماعية التى تحدد الوظيفة وتؤثر على تفكير رجل الادارة وسلوكه . ويتضمن هذا البعد ثلاث جوانب (هى نفس جوانب البعد الأول) هـى :

المحتوى : حيث يتركب الجو الاجتماعى من الامكانيات والطاقات والعادات والمعتقدات والقيم الاجتماعية .

العملية : وهى تتضمن الاستمرار والثبات والحداثة والاختلاف والتقرير والائتلاف والضغوط والتوتر .

التتابع الزمنى : فهناك تقاليد الماضى البعيد والماضى القريب والحاضر والمستقبل القريب والمستقبل البعيد .

والواقع أن هذه النظرية – كما يرى جريفث – تعد نموذج منطقى متماسك وهى تقدم اطارا أو خطة يمكن على أساسها مناقشة ودراسة السلوك الادارى ، كما يمكن أن يكون لها بعض الاستخدامات العلميـة ، ولكنها من ناحية أخرى لا تقدم عن عمد مرشدا للعمل أو دليلا له ، وهى أيضا بحكم كونها تصنيفا جامدا لم يترتب عليه قيام بحوث تاليه . وعلى كل حال فان هذه النظرية بكل المآخذ عليها تعتبر جهدا متميزا لتنظيم العناصر المشتتة للادارة بصورة منظمه ، وهى تعتبر نموذجا مفيدا لما يمكن ان يحققه بناء النظرية الادارية .

مراجع الفصل الثانى

(١) ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الادارية للتربية – دار المعارف – القاهرة – ١٩٨٠ .

(٢) محمد منير مرسى : الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها – عالم الكتب – القاهرة – ١٩٨٩ .

(٣) أميل فهمى شنوده : القرار التربوى بين المركزية واللامركزية ، دراسة مستقبلية – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة – ١٩٨٠ .

(٤) أحمد ابراهيم أحمد : تحديث الادارة التعليمية والنظارة والاشراف الفنى – دار المطبوعات الجديدة – الاسكندرية – ١٩٨٨ .

(٥) محمد سعيد فرج : البناء الاجتماعى والشخصية – الهيئة المصرية العامة للكتاب – الاسكندرية – ١٩٨٠ .

(٦) جمال على خليل الدهشان : استخدام أسلوب النظم فى حل بعض مشكلات التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية – رسالة دكتوراه غير منشوره – كلية التربية – جامعة المنوفية – ١٩٩٠ .

(7) Faber, C.F. , Shearron G.F. : Elementary school Administration, Theory and Practice , Holth Rinhart and Winston Inc, N.Y. 1970.

(8) Getzels, J. rt : Eductional Administration as a Social Process, Harper, Row Pub., N.Y. 1968.

(9) Simon, H.A. : Aministrative Behavior : A study of Decision - Making Process in Administrative organization, the Macmillan Co., N.Y. 1951.

(الفصـــل الثالـــث)

مستويات الادارة التعليمية وتنظيماتها فى مصر

أولا : الإدارة التعليمية فى قطاع التعليم قبل الجامعى التـابع لـوزارة التربيـة والتعليم .

- مقدمة تاريخية عن ادارة التعليم فى مصر .
- تنظيمات الادارة التعليمية فى قطاع التعليم قبل الجامعى .
  - الادارة التعليمية على المستوى القومى (ديوان الوزارة) .
  - الادارية التعليمية على المستوى الاقليمى (المديريات التعليمية)
  - الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى (المدرسة) .

ثانيا : الادارة التعليمية بالنسبة للمعاهد الازهرية :

- الادارة التعليمية على المستوى المركزى .
- الادارة التعليمية على المستوى اللامركزى .

ثالثا : الادارة التعليمية فى قطاع التعليم الجامعى .

أ - على مستوى الجامعات .

ب - على مستوى الجامعة .

ج - على مستوى الكلية أو المعهد التابعة للجامعة .

د - على مستوى القسم .

المراجـــــع .

(الفصـــل الثالث)

مستويات الادارة التعليمية وتنظيماتها فى مصر

أولا : الإدارة التعليميـة فـى قطـاع التعليـم قبـل الجامعـــى التـابع لـوزارة التربية والتعليم

مقدمة تاريخية عن ادارة التعليم قبل الجامعى .

يرجع الأساس التاريخى لوزارة التربية والتعليم فى مصر الـى عـام ١٨٣٧ عندمـا أنشـئ أول جهـاز ادارى تعليمـى لتولـى ادارة وتنظيـم التعليـم الحديث فى عهد محمد على وأطلق على هذاالجهاز وقتئـذ ديـوان المـدارس ، ومع تطور التنظيم السياسى فى مصر تغير اسم ديوان المدارس الـى نظـارة المعارف عام ١٨٧٨ ، وفى أثناء الحرب العالمية الأولـى عـام ١٩١٥ تغير اسمها الى وزارة المعارف العمومية ثم تحولت بعد الثورة إلى وزارة التربيـة والتعليم وكان ذلك عام ١٩٥٣ .

والواقع أن الادارة التعليمية فى مصر ، نشأت علـى أسـس مركزيـة متمشية فى ذلك مع الاطـار المركـزى للتنظيـم الادارى العـام للدولـة ، وذلـك منذ أن بدأ محمد على يتولى السلطة فى مصر ، ويركز كل شئون البلاد فى يده ، ومن بينها التعليم ، ثم أخذت هذه الادارة رغبة منها فى التخلص مـن قيود المركزية الخانقة فى الاتجاه نحو اللامركزية ، وقـد كـانت هنـاك أربـع محاولات فى هذا السبيل يمكن ايجازها فى الآتــى :

١ – **انشاء مجالس المديريات :**

حيث بدأت هذه المجـالس – التـى انشـأت عـام ١٨٨٣ – فـى القيـام بـدور هـام فـى مباشـرة شـئون التعليـم بمقتضـــى القـانون ٢٢ الصـــادر فـــى

١٩٠٩/٩/١٣ ، فقد منحها القانون سلطة فرض ضرائب محلية بدأت بـ ٥٪ ثم زيدت الى ١٠٪ وأجاز انفاق الضريبة كلها فى الخدمات التعليمية ، كما أكد على ضرورة تنفيذ المجالس لقرارات ونظم المعارف ، وقد كان لهذا النظام صفتان اداريتان : أحدهما مركزية وتتمثل فى المدير كممثل للحكومة المركزية والثانية لامركزية وتعتبر رئيس مجلس المديرية مسئولا عن شئون التعليم فى مديريته .

٢ - **انشاء المناطق التعليمية :**

فقد صدر القرار الوزارى رقم ٥٠٢٨ فى ١٩٣٩/٥/٨ يقضى بانشاء مناطق تعليمية فى الاقاليم ، تتولى هذه المناطق تنفيذ السياسة العامة للوزارة، وتوجيهها الوجهة التى تتلائم مع ظروف البيئات المحلية ، الا أن هذه المناطق كانت ترجع الى ديوان الوزارة فى كل صغيرة وكبيرة ، وحيث كانت تلك المناطق لاتتمتع بالسلطات التى تتناسب مع المسئوليات الملقاة عليها ، كما انها كانت تعانى نقصا فى موظفيها ، ولم يكن لها ميزانيات مستقلة ونظرا لأن هذه الخطوة لم تكن نتيجة لسياسة واضحة للوزارة ، ولم تقم على أسس سليمة من اللامركزية ، فقد اصبحت المشكلات الادارية أكثر تعقيدا .

٣ - **تجربة منطقة الجيزة التعليمية :**

وقد تم اجراء التجربة فى الفترة من ابريل ١٩٥٧ ولمدة ثلاث سنوات حتى عام ١٩٦٠ ، غير أن هذه التجربة لم يصادفها النجاح فى تحقيق أهدافها كمحاولة نحو لامركزية التعليم ، فرغم صدور العديد من

القرارات الوزارية التى أوكل للمناطق التعليمية بموجبها العديد من الاختصاصات الا أن العلاقة لم تكن واضحة بين الوزارة والمناطق ، فكانت الوزارة فى كثير من الاحيان تنكر على المناطق كثيرا من المسئوليات التى سبق للوزارة ان منحتها اياها .

٤ - الادارة المحلية والحكم المحلى :

وبدأت هذه المحاولة عندما صدر قانون الادارة المحلية رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ والذى صدر على اثره عدة قرارات وزارية كان هدفها دعم مبدأ مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ ، حيث منحت السلطات المحلية فى المديرية التعليمية صلاحيات كثيرة رغبة فى التخفيف من قيود المركزية سواء فى التعيينات أو الترقيات أو التنقلات ، وكذلك فى الاعتمادات المالية على أن يتم ذلك فى اطار تعاونى متناسق مع الادارة التعليمية المركزية ممثلة فى وزارة التربية والتعليم ، وتمشيا مع السياسة التعليمية العامة للدولة .

كما صدرت قوانين أخرى أدخلت تعديلات على نظام الادارة المحلية منها القانون رقم ٥٧ لسنة ١٩٧١ ، والقانون رقم ٥٢ لسنة ١٩٧٥ ، والقانون رقم ٧٣ لسنة ١٩٧٩ المعدل بالقانون رقم ٥٠ لسنة ١٩٨١ .

وبمقتضى قانون الحكم المحلى فى مصر قسمت المحافظات الى مديريات تعليمية ، وادارات تعليمية على مستوى المدن والقرى ، ولهذه المديريات اختصاصات ومسئوليات فى الشئون التعليمية ، تتناسب مع السلطات الممنوحة لها .

ونتيجة للتطورات السابقة والتحول من المركزية الى اللامركزية فـى الادارة فقد اصبحت الادارة التعليمية فـى مصـر للتعليم قبل الجـامعى تسير وفق أربع مستويات هى :

١ – الادارة التعليمية على المستوى القومى (ديوان الوزارة)
٢ – الادارة التعليمية على المستوى الاقليمى (المديريات التعليمية)
٣ – الادارة التعليمية على المستوى المحلى (الادارات التعليمية)
٤ – الادارة التعليمية على المستوى الاجرائى (الوحدة المدرسية)

وفيما يلى نتحدث عن الهياكل التنظيمية لكل مستوى من هذه المستويات الأربعة :

أولا : تنظيمات الادارة التعليمية على المستوى القومى (ديوان الوزارة)

يوجد ديوان وزارة التربية والتعليم فـى القـاهرة ، وهـى تمثـل المسـتوى المركـزى لادارة التعليـم ، وبمقتضـى القـرارات الجمهوريـة والوزارية التى صدرت منذ عام ١٩٥٥ حتـى اليوم ، باعـادة تنظيم الجهـاز الفنى والادارى لديوان الوزارة والمديريات ، ثم تقسيم ديوان الـوزارة الـى خمس قطاعات رئيسية هى قطـاع التعليـم الابتدائـى ودور المعلمين وقطـاع التعليم الاعدادى والثانوى العـام ، وقطـاع التعليم الثـانوى الفنـى وقطـاع الخدمات المركزية والعلاقات الخارجية ، وقطاع الشئون المالية والادارية ،

بالاضافة الى قطاع التنمية الادارية والذى يضم الادارة العامة للتنظيم ، والادارة العامة للتدريب وادارة شئون الافراد .

وترتبط هذه القطاعات جميعا بواسطة مجلس وكلاء الوزارة الذى يرأسه وزير التربية والتعليم ، وهو من المجالس التنفيذية الى جانب المجالس الاخرى الاستشارية والتنفيذية .

وتختص أجهزة الديوان العام بالوزارة بالمسئوليات الآتية :

١ – وضع السياسة العامة للتعليم بصفة عامة خاصة السلم التعليمى والهيكل التعليمى ، الخطط الدراسية والمناهج ، واضافة أو حذف بعض المواد الدراسية – سياسة المبانى المدرسية ..... غيرها

٢ – اعداد مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة ، بالتعاون مع الادارات العامة للمراحل والنوعيات التعليمية بالديوان ، ومديريات التربية والتعليم بالمحافظات .

٣ – تنسيق مشروعات الخطط التربوية الطويلة والمتوسطة والقصيرة فى ضوء احتياجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

٤ – حساب المؤشرات التربوية عن طريق الربط بين الاحصاءات العامة وبين الاحصاءات التعليمية .

٥ – اعداد خطة البعثات الداخلية والخارجية والمنح الدراسية بالتنسيق بين قطاعات الوزارة وأجهزتها ، والادارة العامة للبعثات ووزارة الخارجية وتنفيذ اجراءاتها .

٦ – العمل على تطوير الخطة والمناهج الدراسية بما يحقق أهدافها وأهداف المرحلة والمجتمع والعصر ، وذلك من خلال مجلس مستشارى المواد ، واعداد المواصفات والضمانات التى تكفل سلامة تأليف الكتاب المدرسى وفحصه ومراجعته واخراجه .

٧ – تخطيط أساليب التقويم الخاصة بكل من التلميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفنى وغيرها ، وذلك بالاشتراك مع المختصين بالمراحل والادارات التعليمية المعنية .

٨ – وضع سياسة محو الأمية وتعليم الكبار .

ونوضح فيما يلى التسلسل الهرمى للوظائف القيادية بديوان عام وزارة التربية والتعليم فى مصر :

الوزيـــــر :

وهو يأتى على قمةالهرم الادارى للادارة التعليمية على المستوى القومى ، وهو مسئول سياسيا ، عند رسم وتنفيذ سياسة وزارة التربية والتعليم فى حدود السياسة العامة للدولة ، أمام رئيس الجمهورية ومجلس الشعب .

ويستعين الوزير فى عمله بأجهزة الوزارة ، واداراتها المختلفة ، وبكبار العاملين فيها ، وبالمجالس المتخصصة والاستشارية فيها ، كالمركز القومى للبحوث التربوية ، والمجلس الأعلى لتعليم الكبار ومحو الأمية ومجلس مديرى التربية والتعليم بالمحافظات ، ومجلس وكلاء الوزارة

وغيرها بالاضافة الى ذلك يتبع الوزير الادارات (التى تشكل فى مجموعها هيئة مكتب الوزير) الآتية :

١ - المكتب الفنى ويشمل ادارة التعليم العام ، و ادارات الخدمات التربوية، ادارة الخدمات المركزية ، ادارة التعليم الفنى ، ادارات الخطة والشئون المالية والادارية ، ادارة شئون الافراد والالتماسات .

٢ - السكرتارية الادارية الخاصة للوزير .

٣ - مكتب الاتصال بمجلس الشعب والتنظيمات السياسية .

٤ - مكتب الأمين .

٥ - مكتب الشكاوى .

نائب وزير التربية والتعليم :

وقد تم تعيين نائب للوزير لاول مرة فى تاريخ الوزارة ، بعد صدور قرار رئيس الوزراء رقم ١٣ لسنة ١٩٧٧ بشأن تعيين نائب وزير لقطاع التربية والتعليم ، وهو يمثل المستوى الثانى فى السلم الوظيفى للوزارة، ويعتبر حلقة الوصل بين الوزير ووكلاء الوزارة ويقوم بالتنسيق بين أجهزة الوزارة المختلفة ، وينوب عن الوزير اذا اقتضت الظروف فى رئاسة المجالس التنفيذية والاستشارية التابعه للوزير ، كما يفوض نائب الوزير كذلك فى اصدار القرارات الخاصة بنقل وتعيين العاملين فى الوظائف القيادية العليا ، وقرارات الندب والاعارة . ومنح الاجازات الخاصة ، والموافقة على فتح المدارس الخاصة ... وغيرها .

وهناك عدد من الادارات العامة تتبع نائب الوزير مباشرة وهى، الادارة العامة لمكتب نائب الوزير ، الادارة العامة للخطة والمتابعة ، الادارة العامة للاحصاء ، الادارة العامة للعلاقات العامة ، الادارة العامة لتنسيق الوظائف الاشرافية ، الادارة العامة للعلاقات الثقافية والخارجية بالاضافة الى الادارة العامة لشئون المديريات التعليمية .

وكلاء وزارة التربية والتعليم :

وهؤلاء يعينون كغيرهم في الوزارات الاخرى بقرار من رئيس الجمهورية ، بناءا على توجيه من الوزير ، ويكون اختيارهم من بين موظفى الدرجة الأولى .

ويمثل وكلاء وزارة التربية والتعليم فى الواقع الدعائم الاساسية في تنظيم وزارة التربية والتعليم ، فعلى مستواهم تصل المراحل المختلفة لاتخاذ القرارات الى مرحلتها النهائية أو قبل النهائية ، وما يسبق ذلك من خطوات تتعلق بالتخطيط أو الدراسة التمهيدية لاتخاذ القرار من تجميع للبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع القرار وتحليلها ، وتتم عادة قبل أن تصل الى مستواهم .

ولكل وكيل وزارة جهاز ، يتبعه فىالوزارة يختلف عن بقية الاجهزة التى تتبع غيره من الوكلاء ، حسب طبيعة العمل المكلف به ، أو المسئول عنه، ويتكون هذا الجهاز من عدة ادارات ، يرأس كل منها مدير عام .

المديرون العامــون :

ويمثـل المديـرون العـامون ، المسـتوى الرابـع فـى التسلسـل الهرمــى للوزارة ، ووظيفتهم الرئيسية يغلب عليها الطــابع الادارى التنفيـذى ، وكـل مدير يشرف على ادارة معينة لقطاع معين من التعليم ابتدائـى أو اعـدادى أو ثانوى . ويظهر اختصاصاتهم ومسئولياتهم فى الاشتراك فــى رسـم السياســة التعليميـة ، وتقدير التكـاليف التعليميـة ، ووضـع برامــج لتنفيـذ السياســة التعليمية والاشراف عليها .

مستشارو المواد :

وهـؤلاء مـن كبـار موظفـى الـوزارة ، وكـانوا يعرفــون مــن قبـل بعمداء التفتيش ، ويمثلون المستوى الخامس فى السـلم الوظيفـى للـوزارة ، وهم يتولون وظائف فنيـة خـالص تتمثـل فـى الاشـتراك فـى وضــع المنـاهج والكتب والعمل على تطويرها بصفـة مستمرة ، ويسـتعينون – فـى سـبيل ذلك بكل من يرون الاستعانة بهم ، مـن اسـاتذة الجامعـات ورجـال التربيـة كما ينتقلون الى المـدارس ومديريـات التربيـة والتعليـم، للاتصـال بالعـاملين على الطبيعة ، من المدرسين والمفتشـين ، والوقـوف علـى المشـاكل الفنيـة التى تواجههم ، والعمل على تذليلها .

ويشكل مستشارو المواد الدراسـية المختلفـة التـابعين لوكيـل الـوزارة للخدمات التعليمية ، فيما عدا مستشـارى التعليـم الفنـى – الـذى يتبـع وكيـل الوزارة للتعليم الفنى – جهاز المستشـارين ، يختـار أقـدم المستشـارين فـى

الوظيفة ليكون مقررا لجهازهم ، ويكون هذا المقرر حلقة الاتصال بين وكيل الوزارة المختص وبينهم .

الموجهون العامـون :

وهم أيضا من كبار موظفى وزارة التربية والتعليم ، يعينـون بقرار من الوزيـر ، و يتصل عمل الموجهين العـاميين بـالواقع التعليمى بصورة مباشرة ، أما عن طريق زياراتهم الميدانية للمدارس والمديريات التعليميـة، وأما عن طريق التقارير التى يتلقونها من المديريات التعليمية ويقوم الموجهون العامون بتقديم خلاصة ونتائج هذه الزيـارات والتقارير ، فى تقاريرهم الفنية الى مستشارى المواد ، فهؤلاء الموجهون يعتبرون عونا لمستشارى المواد ، على معرفة الواقع التعليمى فى مواد تخصصهم .

ثانيا : تنظيمات الادارة التعليمية على المستوى الاقليمى

(مديريات التربية والتعليم)

تعتبر مديرية التربية والتعليم ، فى عاصمة كـل محافظـة والادارات التعليمية فى المدن التابعة لها ، هى المسئولة عن ادارة التعليم قبل الجامعى، فى جميع أنحاء المحافظة ، وتعتبر مديرية التربية والتعليم صـورة مصغرة لوزارة التربية والتعليم ، من حيث تنظيماتها الادارية وتقسيماتها الفنية مع بعض الاضافات بالنسبة للوزارة ، مما يتطلبه العمل فيها على مستوى الجمهورية .

وترتبط مديرية التربية والتعليم بالوزارة عن طريق مجلس مديرى التربيـة والتعليم الذى يجتمع بصفة دورية كل شهرين بديـوان الـوزارة

ويرأسه الوزير ، وتختص أجهزة المديريات التعليمية على مستوى المحافظات بما يلى :

١ – انشاء وتجهيز وادارة المدارس والفصول اللازمة للعملية التعليمية بالمحافظة عدا المدارس التجريبية ومراكز التدريب المركزى التى تتبع وزارة التربية والتعليم مباشرة .

٢ – توفير الخدمات الادارية المختلفة التى تتطلبها العملية التعليمية فى مدن وقرى المحافظة .

٣ – تنفيذ جميع الاعمال المتعلقة بالمناهج والامتحانات ، كما تقرها الوزارة ، وبما يلائم كل بيئة محلية .

٤ – تنفيذالأمور المتعلقة بالموازنة وشئون العاملين .

٥ – متابعة سير الخدمة التعليمية بالادارات التعليمية وتوجيهها .

ونظرا للتباين الملحوظ فى حجم العمل الذى يختلف من محافظة الى أخرى ، تبعا لعدد المدارس والفصول فى كل محافظة ، فقد استقر الرأى على تقسيم مديريات التربية والتعليم الى مستويات ثلاث ، طبقا بالمادة الثانية ، من القرار الوزارة رقم ٢٥ الصادر بتاريخ ١٩٨٠/٣/١ هى :

أ – مديريات من المستوى الاول المتميز : وتكون جميع الادارات التابعة لها من المستوى الاول وهما فى محافظتى القاهرة والاسكندرية .

ب – مديريات من المستوى الأول : وتضم على الأقل ادارة تعليمية من المستوى الأول الى جانب ادارات من مستويات أدنى وهى فى محافظات : البحيرة ، الجيزة ، الغربية ، المنوفية ، الدقهلية ، الشرقية ، المنيا ، اسيوط .

ج - مديريات من المستوى الثانى : وهى التى لا تضم ادارات تعليمية من المستوى الأول ، وهى فى محافظات : كفر الشيخ - دمياط - بورسعيد - الاسماعيلية - السويس - الفيوم - وغيرها .

ونتناول فيما يلى التسلسل الهرمى للوظائف القيادية والاشرافية بمديرية التربية والتعليم فى كل محافظة بشئ من التفصيل :

مدير التربية والتعليم بالمحافظة :

وهو يأتى على قمة التسلسل الهرمى الوظيفى لمديرية التربية والتعليم بالمحافظة ، ويتم تعيين مدير التربية والتعليم فى المديرية التعليمية من المستوى الاول المتميز والمستوى الاول على درجة وكيل وزارة، ويعين على درجة مدير عام للمديرية التعليمية من المستوى الثانى ويمثل مدير التربية والتعليم وزير التعليم فى حدود محافظته ، وهو فى عمله يتصل بالوزير من جانب وبالمحافظ من جانب آخر ، وبالمجالس المحلية فى المحافظة من جانب ثالث .

ويشرف كل مدير للتربية والتعليم ، على جميع الادارات التعليمية الموجودة داخل نطاق محافظته ، ويكون مسئولا عن سير العملية التعليمية فى مختلف هذه الادارات .

ويمارس مدير التربية والتعليم بالمحافظة الاختصاصات الاتية :

١ - الاشراف على تنفيذ ما تقرره المجالس المحلية فيما يختص بشئون التربية والتعليم بالمحافظة .

٢ – اقرار الاجراءات اللازمة لتزويد ديوان المديرية وجميع مدارس المحافظة بكافة الامكانيات المادية والبشرية المطلوبة والتى تؤدى الى حسن سير العمل وزيادة الانتاج .

٣ – الاشراف على العمل الفنى والادارى للعاملين فى ديوان المديرية والادارات التعليمية ، بما يضمن سلامة العمل وحسن الاداء ، وذلك عن طريق الزيارات الميدانية ، وعقد الاجتماعات والمؤتمرات ودراسة التقارير المقدمة من المدارس وهيئات الاشراف والتوجيه الفنى والادارى .

٤ – الاشراف على تنفيذ القوانين والتعليمات التى تصدرها الوزارة فى شئون التلاميذ . وخطة الدراسة والمناهج والامتحانات والانشطة التربوية والاجتماعية والثقافية ومحو الأمية وتعليم الكبار... وغيرها . وذلك من خلال الزيارات الميدانية وعقد الاجتماعات واصدار النشرات والكتيبات ، واقتراح المشروعات التربوية والتعليمية المناسبة .

٥ – توزيع الفصول الدراسية والخدمات التعليمية لمقابلة الاحتياجات التعليمية الفعلية لسكان المحافظة بحيث لا تتركز الخدمات فى عاصمة المحافظة أو المدن دون القرى .

٦ – اقتراح الموازنة الخاصة للمديرية فى ضوء احتياجاتها وظروفها وامكانيات التمويل .

وكيل مديرية التربية والتعليم :

يمكن تشبيه وكيل المديرية – على المستوى الاقليمى – بنائب الوزير على المستوى القومى – فكلاهما يمثل المستوى الثانى فى التسلسل

الهرمى الوظيفى على المستويين ، ووكيل المديرية - بذلك - هو المسئول عن جميع الاعمال التنفيذية بالمديرية وينوب عن المدير أثناء غيابه فى القيام باختصاصاته الفنية والادارية والمالية وفى حضور المجالس واللجان.

ويرأس وكيل المديرية لجنتى شئون التعليم الخاص وشئون العاملين، ويتبعه (فى المديريات من المستوى الاول والثانى) الاجهزة الخاصة بالموجهين الاوائل للمواد والانشطة والمعامل والمكتبات ودور المعلمين والمعلمات والاحصاء .... وغيرها .

ويتعين وكيل المديرية من المستوى الاول بدرجة مدير عام ، فى حين يأتى تعينه بمستوى وكيل مديرية فى المديريات من المستوى الثانى ، أما وكيل المديرية من المستوى الاول المتميز فيعين بدرجة مدير عام . ويتبعه مدير ادارة الشئون التنفيذية ، ومدير ادارة التعليم الفنى ، ومدير ادارة الشئون المالية والادارية وكل منهم بمستوى وكيل مديرية ، ويتبعه أيضا مدير ادارة التوجيه الفنى، ومدير ادارة الاحصاء ، وكل منهما بمستوى مدير مرحلة وذلك طبقا لاحكام القرار الوزارى رقم ٢٥ لسنة ١٩٨٠ .

مديرو المراحل :

ويمثل هؤلاء المستوى الثالث من الهرم الادارى بالمديرية ، ويتم شغل وظيفة مدير المرحلة من بين رؤساء الأقسام بالمراحل التعليمية المختلفة ، ففى كل مديرية تعليمية ستة ادارات للمراحل المختلفة ادارة التعليم

الابتدائى ، ادارة التعليم الثانوى ، ادارة التعليم الاعدادى . اذارة التعليم الثانوى الفنى ، ادارة الخدمات التعليمية ، ادارة الشئون المالية والادارية .

ويتولى مديرو المراحل التعليمية، الاشراف على تنفيذ اهداف الوزارة و فلسفة التعليم فى مدارس تلك المرحلة ، بتنفيذ سياسة القبول بها و الاشراف على الامتحانات ، وحل مشكلات المدرسين و الطلاب بها ، والاشراف الادارى على الموجهين ، و ابلاغ ذلك كله الى الادارة العامة للمرحلة بالوزارة ، هذا بالاضافة الى كتابة تقارير عن المبانى و الوان النشاط المختلفة فى المدارس التابعة للمرحلة التى يشرف عليها المدير.

رؤساء الاقسام :

يمثل رؤساء الأقسام المستوى الرابع من تنظيم مديرية التربية والتعليم بالمحافظة و يعمل رؤساء الاقسام مع مديرى المراحل التعليمية فى المديريات التعليمية و الادارات التعليمية من المستوى الاول ، ويعملون مع وكيل الادارة التعليمية فى ادارات المستوى الثالث.

ويتم تعين رئيس قسم تعليم ابتدائى لكل سته من موجهى الاقسام ويكون مقره فى مركز متوسط من المدارس التى يشرف عليها ، أما المرحلة الاعدادية والثانويـة العامـة ، فانـه يتم تعيين رئيس قسم تعليم اعـدادى بالمديريات والادارات التعليميـة اذا زاد عـدد المدارس الاعدادية على (١٠) مدارس ، ويعين آخر اذا زاد عددها على ٣٠ مدرسة ، كما يتعين رئيس قسم تعليم ثانوى ، اذا زاد عدد المدارس الثانوية العامة على

(١٠) مدارس ، ويعين آخر اذا زاد عددها على (٢٥) مدرسة . غير أنه اذا قل عدد المدارس الاعدادية والثانوية العامة عن المعدل السابق ، فيتعين رئيس قسم يتولى الاشراف على المدارس الاعدادية الثانوية معا .

ويقوم رئيس القسم بدراسة حاجة المرحلة من الاجهزة والادوات والكتب والوسائل واقتراح سبل استكمالها ، وكذلك دراسة حاجة المرحلة من المبانى والترميمات وحجرات النشاط ، كما يقوم باعداد كشوف ميزانية مدارس وفصول وتلاميذ المرحلة وتوزيعها ، بالاضافة الى زيادة مدارس القسم وفق الخطة المقررة ، ورفع تقارير مفصلة عن هذه الزيارات واقتراحاته بشأنها الى مدير المرحلة .

الموجهون الاوائل :

يوجد موجه أول لكل مادة دراسية بالمديرية التعليمية من المستويين الاول والثانى كما يوجد موجه أول للانشطة التربوية (المكتبات – الصحافة المدرسية ، التربية الاجتماعية ، التربية المسرحية والمعامل) بالنسبة للتعليم الاعدادى والثانوى العام .

أما بالنسبة للتعليم الثانوى الفنى ، فان للمواد الثقافية به موجهيها وموجهيها الاوائل ، وهم – مثل باقى الموجهين والموجهين الاوائل – يتبعون وكيل المديرية ، أما المواد الفنية فلها موجهوها وموجهوها الاوائل، الذين يتبعون مدير التعليم الفنى .

ويتم شغل وظيفة موجه أول من بين موجهى المواد ، بشرط قضاء ثلاث سنوات على الأقل فى الوظيفة الاخيرة .

ولعل من أهم الاعمال والمسئوليات التى يمارسها الموجهون الاوائـل هى :

١ - الاشراف على تنفيذ المناهج الدراسية المتصله بالمادة ، وعلـى أسـلوب الاداء ، بما يحقق الهدف من وضع هذه المناهج .

٢ - التوجيه والارشاد والتقويم ، لموجهـى المـواد والانشـطة ومتابعـة مستويات الكفاية لهيئات التدريس بالمديرية والعاملين بالنشاط الـتربوى والتقدم بالاقتراحات اللازمة .

٣ - القيام بزيارات مفاجئة لعينـات كافيـة مـن المـدارس لاسـتطلاع أحـوال المادة والنشاط التربوى والخدمة الاجتماعية وغيرها .

٤ - الاشـتراك فـى اعـداد حركـات التعينـات والتنقـلات للعـاملين بالمـادة بالتعاون مع موجهى المادة ، ومديرى المراحل بالادارات التعليمية .

٥ - دراسة الميزانية العامة لمدرسى المادة فى جميع المراحل ، و الميزانية اللازمة للنشاط التربوى والخدمة الاجتماعية ، والعمل على اسـتكمالها قبل بداية العام الدراسى .

ثالثا : تنظيمات الادارة التعليمية على المستوى المحلى

(الادارة التعليمية)

يوجـد فـى كـل مدينـة بجميـع محافظـات الجمهوريـة ، ادارة تعليميـة يتناسب مستواها مع حجم الخدمات التعليمية بدائرة مجلس المدينة ، ويوضح القـرار الـوزارى رقـم ١٤٥ بتـاريخ ١٩٧٧/٨/٢٥ مسـتويات الادارات التعليمية على النحو التالى :

١ – ادارات تعليمية من المستوى الاول : وتوجد فى دوائر مجالس المدن بعواصم المحافظات ، ودوائر مجالس المركز التى يبلغ عدد الفصول بها ٢٠٠٠ فصل فأكثر .

٢ – ادارات تعليمية من المستوى الثانى: وتوجد بدوائر مجالس المدن ، التى يبلغ عدد الفصول بها بين ١٠٠٠ فصل وأقل من ٢٠٠٠ فصل .

٣ – ادارات تعليمية من المستوى الثالث : وتوجد بدوائر مجالس المدن التى يبلغ عدد الفصول بها بين ٢٥٠ فصل الى أقل من ١٠٠٠ فصل.

وفى دوائر المجالس التى يقل عدد الفصول بها عن ٢٥٠ فصل تنتدب المديرية التعليمية المختصة أحد نظار المدارس العاملين فى نطاقها لتمثيل مرفق التربية والتعليم فى مجلس الوحدة المحلية بكل منها .

ويعتبر تنظيم الادارة التعليمية فى المدينة ، صورة مصغرة لتنظيم المديرية بعاصمة المحافظة ، مع بعض الاختلاف نتيجة الاختلاف فى مجالس الاشراف والادارة لكل منهما .

ونتناول فيما يلى الوظائف الادارية بالادارة التعليمية المحلية :

مدير الادارة التعليمية :

يعتبر مدير الادارة المسئول الأول عن سير العمل بالادارة التعليمية وعن كفاية الخدمات التعليمية ، باعتباره ممثلا لمديرية التربية والتعليم فى اللجنة التنفيذية بالوحدة المحلية .

ويعين مدير الادارة التعليمية – طبقا لاحكام المادة الرابعة من القرار الوزارى رقم ٣٥ لسنة ١٩٨٠ – من المستوى الاول بدرجة مدير عام ويتبعه رؤساء أقسام : التخطيط والمتابعة ، الشئون القانونية ، الشكاوى ، الاتحادات الطلابية ، العلاقات العامة ، ومدير مكتب التربية والتعليم ، أما مدير الادارة التعليمية من المستوى الثانى فهو بمستوى وكيل مديرية ، ويتبعه مدير ادارة التعليم الابتدائى ، مدير ادارة التعليم الاعدادى والثانوى بمستوى مدير مرحلة ، مدير ادارة الشئون المالية والادارية بمستوى مدير مساعد . أما مدير الادارة من المستوى الثالث فهو بمستوى مدير مرحلة ويتبعه رئيس مكتب الشئون الفنية ، موجه مالى وادارى ، رئيس قسم التعليم الابتدائى ، رئيس قسم التعليم الاعدادى والثانوى ، رئيس قسم الشئون المالية والادارية وكل منهم بمستوى رئيس قسم .

ويتم شغل وظيفة مدير ادارة تعليمية من المستوى الاول ، من بين وكلاء المديريات ومن فى مستواهم ، أما وظيفة مدير ادارة من المستوى الثانى فيتم شغلها من بين مديرى المراحل التعليمية ، بينما يتم شغل وظيفة مدير ادارة تعليمية من المستوى الثالث من بين نظار المدارس الثانوية ونظار دور المعلمين والمعلمات ، وموجهى المواد بالمرحلة الثانوية ورؤساء الاقسام ، ويشترط للتعيين فى وظيفة مدير ادارة تعليمية قضاء عامين على الأقل فى الوظيفة السابقة .

وكيل الادارة التعليمية :

ويمثل وكيل الادارة التعليمية المستوى الثانى من التسلسل الهرمى لوظائف الادارة التعليمية على المستوى المحلى ، ووكيل الادارة التعليمية

من المستوى الاول وكيل بمستوى وكيل مديرية ويتبعه الموجهون الاوائل للمواد الدراسية والانشطة والمكتبات ، ورؤساء أقسام الاحصاء ، الخدمة الاجتماعية ، وموجه التغذية ، وكل منهم بمستوى رئيس قسم ، ويتبعه أيضا موجه أول مالى أو ادارى، ومدير ادارة الشئون المالية والادارية ، وكل منهم بمستوى مدير مساعد ، كما يتعهد أيضا مديرو الادارات الخاصة بالتعليم الابتدائى والاعدادى والثانوى العام والفنى والخدمات التعليمية ، وكل منهم بمستوى مدير مرحلة .

أما وكيل الادارة التعليمية من المستوى الثانى فهو بمستوى مدير مرحلة ، ويتبعه رئيس مكتب الشئون الفنية – رئيس قسم شئون الطلبة والامتحانات – موجه مالى وادارى – موجه تغذية ، وكل منهم بمستوى رئيس قسم ، أما وكيل الادارة من المستوى الثالث فهو وكيل بمستوى رئيس قسم ، ويعين وكيل الادارة التعليمية بنفس الشروط ومن بين الوظائف التى يعين بها مدير الادارة التعليمية .

مدير المرحلة التعليمية :

وهو يمثل المستوى الثالث من الهرم الادارى بالادارة التعليمية على المستوى المحلى ، وتتفق وظائفه وشروط شغله للوظيفة مع ما سبق ذكره عند الحديث عن مديرو المراحل فى المديرية التعليمية ، مع اقتصار مجال عمله على الادارة التابع لها .

رئيس القسم :

وهى نفس الوظيفة التى تحدثنا عنها فى التنظيم الادارى لمديرية التربية والتعليم .

موجـــه قســـم :

تشغل هذه الوظيفة ، عن طريق التعيين من وظيفة ناظر مدرسه ابتدائية ، ويشترط قضاء اربع سنوات على الأقل ، فى الوظيفة الاخيرة ، وقد أنشئت وظيفة موجهى الاقسام حديثا منذ عام ١٩٥٣ ، ليقوموا بمسئولياتهم نحو التعليم الابتدائى وحده . ويرجع ذلك الى التوسع الكبير نسبيا فى هذا النوع من التعليم ، وما ترتب على ذلك من كبر حجم العمل ومسئولياته بالتعليم الابتدائى .

وتأتى المعدلات الوظيفية ، على اساس أن " يعين موجه قسم ابتدائى لكل (١٠٠) فصل بالمدن ، وكل (٧٠) فصلا فى غيرها – ويخفض المعدل الى النصف " فى محافظات الوادى الجديد والبحر الأحمر ومطروح والواحات البحرية بمحافظة الجيزة وسيناء الشمالية وسوهاج وقنا وأسوان .. أما محافظة سيناء الجنوبية ، فتقسم وفقا للاوضاع الجغرافية والطبيعية للمحافظة .

وأهم الاختصاصات والمسئوليات ، التى يمارسها موجه القسم بالتعليم الابتدائى ، هى :

(١) متابعة سير العملية التعليمية بمدارس القسم ، بغرض التحقق من مسايرة طرق التدريس المتبعة لاحدث أساليب التربية ، وفحص المستوى الدراسى ، واقتراح ما يلزم لمقابلة ضعف المستوى .

(٢) توثيق الصلة بين المدرسة والبيئة وأولياء الامور .

(٣) الاشراف على مدارس القسم ، للوقوف على مدى صلاحية المبانى وكفاية المرافق والادارات والتجهيزات والمخازن ، والتقدم بالإقتراحات اللازمة .

(٤) الاشراف على المدارس الخاصة التابعة للقسم ، ومتابعة تطبيق أحكام قانون التعليم الخاص بها .

(٥) تقديم تقرير أسبوعى الى رئيس القسم التابع له ، يوضح فيه بيان المدارس التى زارها خلال الاسبوع ، وملاحظاته عن كل مدرسة وما يتصل بها من حيث الجهود التى تبذل ، لتحقيق الاهداف المرسومة .

الموجه :

يتولى موجه المادة التوجيه الفنى لمادة دراسية معينة ، فى المرحلة الاعدادية أو المرحلة الثانوية ، أو الصفين الخامس والسادس من المرحلة الابتدائية .

وبالنسبة للمرحلة الابتدائية ، فان هذه الوظيفة ، توجد فى المديريات التعليمية من المستوى الاول والثانى ، وبالادارات التعليمية حسب المعدلات الآتية :

- موجهان مادة ابتدائى ، لكل قطاع تعليمى للتربية الدينية واللغة العربية والخط .
- موجه وموجهة ابتدائى للتربية الرياضية ، لكل قطاع تعليمى بالتعليم الابتدائى .
- موجه لكل مادة من المواد الاخرى ، لكل قطاع تعليمى بالتعليم الابتدائى .
- موجهة ابتدائى تربية اجتماعية لكل قطاعين تعليمين بالتعليم الابتدائى .
- موجه ابتدائى مكتبات لكل (١٥٠) مدرسة ابتدائية .
- موجه تربية اجتماعية لمجالس الفصول بمعدل موجه لكل (٤٠) مدرسة

- موجه ابتدائى معامل لكل (١٥٠) مدرسة ابتدائى .
- موجه ابتدائى صحافة مدرسية لكل (١٥٠) مدرسة ابتدائية .
- موجه ابتدائى تربية مسرحية لكل (١٥٠) مدرسة ابتدائية .

وتشغل وظيفة موجه مادة ابتدائى ، " من وظيفة ناظر مدرسة ابتدائية ، من الحاصلين على مؤهلات متخصصة فى المادة ، وبنفس الشروط المقررة للتعيين فى وظيفة موجه قسم ، أو من وظيفة مدرس أول بدور المعلمين والمعلمات بنفس الشروط المقررة للتعيين فى وظيفة دار معلمين ومافى مستواها ، فاذا لم يتوفر العدد الكافى بالمديرية ، لشغل الاماكن الشاغرة ، رشح من بين المدرسين الاوائل بالمرحلة الثانوية ووكلاء الاعدادى . ولا يوكل التوجيه فى المرحلة الاعدادية لهؤلاء ، الا بالنسبة لمن كان حاصلا على مؤهل عال متخصص .

وبالنسبة للمرحلة الاعدادية ، فان المعدلات الوظيفية من هذا المستوى هى :

- موجه مادة اعدادى فى المديرية التعليمية ، من المستويين الاول والثانى ، والادارة التعليمية من المستوى الاول - موجه واحد فى كل قسم على الأقل - وبمعدل موجه لكل (٧٠) مدرسا .

- موجه اعدادى مكتبات ، وتربية مسرحية ، وصحافة مدرسية وتربية اجتماعية بنين ، وتربية اجتماعية بنات ، ومعامل - بالمديرية التعليمية من المستويين الاول والثانى والادارة التعليمية من المستوى الاول التابعة للمديرية التعليمية من المستوى الاول المتميز - موجه واحد على

الأقل في كل قسم – ويكمل نصابه بالثانوى – وبمعدل موجه لكل (٣٠) مدرسة .

وتشتغل وظيفة ، موجه مادة أو نشاط تربوى بالمرحلة الاعدادية بالتعيين ، من بين وكلاء المدارس الاعدادية والمدرسين الاوائل بالمرحلة الثانوية ، ودور المعلمين والمعلمات ، والمدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، بشرط قضاء أربع سنوات على القل فى الوظيفة الاخيرة ، وأن يكون المرشح من بين الحاصلين على مؤهلات متخصصة .

أما المرحلة الثانوية ، فان المعدلات الوظيفية ، كالاتـى :

- موجه مادة ثانوى فى المديرية التعليمية من المستويين الاول والثانى ، والادارة التعليمية من المستوى الاول التابعة للمديرية التعليمية من المستوى الاول التمييز – موجه واحد على الأقل فى كل ادارة – وبمعدل موجه لكل (٧٠) مدرسا وبكل النصاب الاعدادى .
- موجه مكتبات ، وتربية مسرحية ، وصحافة مدرسية ، وتربية اجتماعية بنين ، وتربية اجتماعية بنات ، ومعامل ، بالمديرية التعليمية من المستويين الاول والثانى ، والادارة التعليمية من المستوى الاول المتابعة للمديرية التعليمية من المستوى الاول المتميز – موجه واحد فى كل عام على الأقل – ويستكمل نصابه بالمرحلة الاعدادية ، وبمعدل موجه لكل (٢٥) مدرسة .
- موجه مرافق زراعية ، وصيانة آلات كاتبه ، ومخازن فنى ، وصيانة بالمديريات التعليمية من المستوى الاول والثانى والادارات التعليمية من المستوى الاول .

- موجه تربية اجتماعية للاتحادات الطلابية للمرحلة الثانوية ، بمعدل موجه لكل (٢٠) مدرسة .

وتشغل وظيفة موجه مادة او نشاط تربوى للمرحلة الثانوية بالتعيين من بين نظار المدارس الاعدادية ووكلاء المدارس الثانوية العامة ، ووكلاء دور المعلمين والمعلمات ووكلاء المدارس الفنية نظام السنوات الخمس ، وموجهى المواد والأنشطة بالمرحلة الاعدادية ، وموجهى المواد والأنشطة بالمرحلة الابتدائية من الحاصلين على مؤهلات عالية بشرط قضاء ٣ سنوات على الأقل فى الوظيفة الاخيرة .

وأهم الأعمال التى يقوم بها الموجه ، وهى :

- توجيه المدرسين الاوائل والمدرسين فى قطاعه ، الى الطريقة المثلى لتدريس المادة ومعاونتهم فى تذليل ما يصادفهم من عقبات وارشادهم الى المراجع الحديثة فى المادة ، مستعينا بتوجيهات الموجه الاول للمادة ومدير المرحلة .
- تقويم هيئات التدريس فى أعمالهم المختلفة ، واقتراح البرامج التدريبية اللازمة لهم ، وكذلك تقويم مستوى التلاميذ من الناحية التحصيلية .
- رفع التقارير الدورية للمسئولين ، و التى يعدها من واقع زياراته الميدانية للمدارس ، وتقديم الاقتراحات اللازمة للنهوض بمستوى المادة و النشاط المدرسى .

الموجه المساعد :

تشغل وظيفة مساعد موجه المادة أو النشاط التربوى، من الحاصلين على مؤهلات اقل من المتوسط ، او ذوى الخبرة من العاملين فى مختلف المراحل التعليمية فى تخصصات (التربية الرياضية – التربية الموسيقية –

التربيـة المسـرحية) وهـى وظيفـة معادلـة لوظيفـة نـاظر مدرسـة ابتدائيـة، ويشترط للتعيين فيها قضاء ٢٠ سنة علـى الاقل فـى الاشـتغال بـالتعليم مـع توفر بقية الشروط الاخرى المقررة للتعيين فى الوظائف الاعلى .

وتنشأ هذه الوظيفة ، بالمديريات التعليمية من المستوى الاول والثـانى وبالادارات التعليمية ، طبقا للمعدلات الاتية :

– موجه مساعد مادة او نشاط ابتدائى ، للحاصلين على مؤهـلات اقل مـن المتوسـطة ، أو ذوى الخـبرة مـن العـاملين بمختلـف المراحـل التعليميـة فـى تخصصـات (التربية الرياضية – التربية الموسيقية التربية المسرحية).

– موجه مساعد ابتدائـى(تربيـة اجتماعيـة – مكتبـات مدرسـية – صحافـة مدرسية – تربية مسرحية) لاصحاب المؤهلات المتوسطة

ويراعى عدم زيادة عدد الموجهين المساعدين علـى نصـف عـدد الموجهيـن بالمرحلة الابتدائية فى اى نشاط او مادة من هذه المواد ويعينون زيادة علـى نصيب التوجيه المقرر.

كما يجوز تعين الممتازين من مساعدى الموجهين فـى وظيفـة موجـه مادة بالابتدائى بشرط قضاء (٦) سنوات على الاقل فى وظيفة مساعد موجه والحصول على تقدير ممتاز ، فى كل سنه من السنوات الثلاثة الاخيرة.

رابعا : تنظيمات الادارة التعليمية على المستوى الاجرائـــى (المدرســـة)

المدرسـة هـى وحـدة مـن وحـدات الادارة التعليميـة علـى المسـتوى الاجرائى و الادارة المدرسية هى ذلك النوع الاتصال الذى يربط بين اهـداف الفرد واهداف المؤسسـة التعليميـة ، وادارة المدرسـة تتجسـد فـى صـورة

اجراءات يقـوم بهـا جماعـة من العـاملين فـى المدرسـة مـن نـاظر او مديـر ووكيل ومدرسين وموظـفين بالاشتراك مع التلاميـذ ، وعلـى كـل منهـم تقـع مسـئوليات المتطلبـات الاجتماعيـة وتحقيـق الاهـداف التـى قـامت مـن اجلهـا المدرسة وسوف نتحدث عن هـذه الادارة بشـىء مـن التفصيـل فـى الفصـل القادم .

ثانيا : الادارة التعليمية بالنسبة للمعاهد الازهرية

يتولى الأزهر الشريف شئون التعليم فى المعاهد الأزهريـه بمراحلهـا المختلفه التى تعادل فـى مسـتواها التعليـم فـى المراحـل المختلفـة (الأساسـى والثانوى العام) وتسير الإدارة على الأسس التالية :-

- **الإدارة التعليمية على المستوى المركزى**

تقع مسئولية إدارة وتنظيم التعليم فى المعاهد الأزهرية على عـاتق إدارة المعاهد الأزهرية التى يرأسهاوكيل وزارة وتتولى :

- التخطيط الكامل لشئون التعليم فى المعاهد الأزهريـة وتحديد أهداف كـل مرحلة ونوعية ومادة دراسية .
- تعيين المدرسين وهيئة الإشراف وتحديد شروط القبول وتنظيم الدراسة .
- متابعة تنفيذ الخطط التعليمية المختلفة وتقويم ما يتم تنفيذه .

- **الإدارة التعليمية على المستوى اللامركزى**

بصدور قانون الحكم المحلى رقم ٤٣ لسنة ١٩٧٩ أصبحت المحافظـات ووحدات الحكم المحلى تتولى بالنسبة للتعليم الأزهرى :

- قيام المحافظة بانشاء وتجهيز وإدارة المعاهد الفنية الأزهرية الثانوية .
- قيام الوحدات المحلية الأخرى بإنشاء وتجهيز وإدارة المعاهد الأزهرية الابتدائية والإعدادية وكذلك مكاتب تحفيظ القرآن الكريم .

يؤخذ رأى المحافظة في إنشاء الجامعات والمعاهد العليا الأزهرية أو نقلها على أن يتم التنسيق بين المحافظ ورئيس جامعة الأزهر حول أمور أمن الجامعة الأزهرية ورعاية طلابها .

وأمام التطورات التى تضمنها قانون الحكم المحلى بالنسبة للتعليم الأزهرى فإنه اعتبارا من عام ١٩٨٠ اتجهت إدارة المعاهد الأزهرية نحو اللامركزية فأنشئت المناطق التعليمية الأزهريه التى يدخل ضمن مهام كل منها الاشراف على المراحل التعليمية التى تتبعها إشرافا كاملا من الناحية الفنية والمالية والإدارية ويسرى فى شأن التعامل مع المعاهد الازهرية القواعد المتبعة مع المرافق القومية .

ثالثا :- الإدارة التعليمية فى قطاع التعليم الجامعى :

تكفل الدولة استقلال الجامعات بما يحقق الربط بين التعليم الجامعى وحاجات المجتمع والانتاج . وحرصا من الدولة على توفير الاستقلال الاكاديمى والإدارى للجامعات ، وتأكيدا لهذا الاستقلال فقد تم تعديل بعض مواد قانون تنظيم الجامعات رقم ٤٩ لسنة ١٩٧٢ بموجب القانون رقم ١٨ الصادر فى ١٩٨١/٣/١٩ بما يتضمن نقل الاختصاصات التى كانت مقررة لوزير التعليم العالى لمجالس الجامعات ورؤساء الجامعات وذلك فى النواحى الاتية :-

- تعيين أعضاء مجلس الجامعات من ذوى الخبرة فى شئون التعليم الجامعى (أربعة أعضاء) .
- تعيين عمداء ووكلاء الكليات واقالتهم وتعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وإعارتهم وإحالتهم للمعاش وتعيين الأساتذه غير المتفرغين وأعضاء هيئة التدريس من الأجانب .
- نقل المعيدين والمدرسين المساعدين من جامعة إلى أخرى .

وفى هذا الإطار أصبحت الإدارة التعليمية فى قطاع التعليم تتم على أساس توزيع الاختصاصات على النحو التالى :-

١ - على مستوى الجامعات

- وزير التعليم العالى

وهو الرئيس الأعلى للجامعات ويشرف عليها بحكم منصبه ، وله أن يطلب من المجالس واللجان الفنية المختلفة بحث أو دراسة موضوعات معينة وخاصة الموضوعات المتصلة بالسياسة العامة للتعليم الجامعى وربطها بحاجات البلاد ومطالب نهضتها وذلك لإبداء الرأى فيها أو اتخاذ قرار بشأنها .

- المجلس الأعلى للجامعات

يشكل المجلس الأعلى للجامعات برئاسة وزير التعليم العالى ويختص بعدة أمور منها :-

- رسم السياسة العامة للتعليم الجامعى والبحث العلمى فى الجامعات والعمل على توجيهها وتنسيقها بما يتفق مع حاجات وتيسير تحقيق الأهداف القومية والاجتماعية والاقتصادية والعلمية للدولة .

- التنسيق بين الكليات والمعاهد المتناظره فى الجامعات ، والتنسيق بين نظم الدراسة والامتحانات والدرجات العلمية فى الجامعات .
- تنظيم قبول الطلاب فى الجامعات وتحديد أعدادهم .
- رسم السياسة العامة للكتب والمذكرات الجامعية ووضع النظم الخاصة بها
- رسم الإطار العام للوائح الفنية والمالية والإدارية لحساب البحوث وللوحدات ذاتالطابع الخاص فى الجامعات .

– وضع اللائحة التنفيذية للجامعات واللوائح الداخلية للكليات والمعاهد .

ب – على مستوى الجامعة :–

مجلـــس الجامعـــة

يؤلف مجلس الجامعة برئاسة رئيس الجامعة ويختص بالنظر فى مسائل التخطيط والتنسيق والمتابعة والمسائل التنفيذية الخاصة بالجامعة ويتولى فى هذا الاطار :–

- رسم وتنسيق السياسة العامة للتعليم والبحوث فى الجامعة وتنظيمها ووضع الخطة الكفيلة بتوفير الإمكانيات الكافية لتحقيق أهداف الجامعة .
- وضع خطة استكمال وإنشاء المبانى الجامعية ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبات فى الجامعة .
- وضع اللائحة التنفيذية للجامعة واللوائح الداخلية لكليات الجامعة ومعاهدها .
- تنظيم قبول الطلاب بالجامعة وتحديد أعدادهم وتنظيم شئون المنح والمكافآت الدراسية المختلفة .

- تنظيم شئون الخدمات الطلابية وشـئون الطـلاب الثقافيـة والرياضيـة والاجتماعية بالجامعة .
- إعداد السياسـة العامـة للكتب والمذكرات الجامعيـة وتنظيمهـا وإصـدار اللوائح الخاصة بالمتاحف والمكتبات .
- وضع النظام العام للدروس والمحـاضرات والبحوث والتمرينـات العمليـة وأعمال الامتحانات .
- متابعة تنفيذ الخطـة العامـة للتعليم والبحوث العلميـة وإعداد مشروعات الموازنة وإقرار الحساب الختامى للجامعة .
- تعيين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة ونقلهم .
- تحديد مواعيد بدء الدراسـة فـى الجامعـة ومـدة عطلـة منتصـف العـام الجامعى .
- منح الدرجات والشهادات العلمية والدبلومات ومنح الدرجات الفخرية .

- رئيس الجامعـة :

يصدر بتعيين رئيس الجامعة قرار مـن رئيس الجمهوريـة ويتولـى ادارة شئون الجامعة العلمية والإدارية والمالية وهو مسئول عن تنفيذ القوانين واللوائـح الجامعيـة وقـرارات مجلس الجامعـة وقـرارات المجلـس الأعلـى للجامعات فى حدود هذه القوانين واللوائح .

ولرئيس الجامعـة أن يدعـو المجـالس واللجـان المشكلة وفقا لاحكـام قـانون تنظيم الجامعـات الـى الاجتمـاع ، كلمـا دعـت الضـرورة ، ولـه ان يعرض عليها من يراه من الموضوعات .

- نواب رئيس الجامعة :

يكون لكل جامعـة نائبـان لرئيس الجامعـة يعاونـاه فـى ادارة شـئونها ويكون تعيين نائب رئيس الجامعة بقرار من رئيس الجمهورية . ويجوز فى حالة إنشاء فرع للجامعة تعيين نائب لرئيس الجامعة يعاونه فى إدارة شـئون الفرع وتكون له جميـع الاختصاصـات المخولـة لنـائبى رئيس الجامعـة فـى شئون الفرع .

ويختـص أحـد نـائبى رئيس الجامعـة بشـئون الدراسة والتعليم فـى مرحلـة البكـالوريوس أو الليسـانس وبشـئون الطـلاب الثقافيـة والرياضيـة والاجتماعية ويرأس مجلس شئون الطلاب فى الجامعة .

ويختـص النـائب الاخـر لرئيس الجامعــة بشــئون الدراســات العليــا والبحوث وتوثيق الروابط الثقافية والعلميه بين الجامعـة والجامعـات الاخـرى والمراكـز والمعـاهد والهيئـات العلميـــة بـــالبحث العلمـــى داخـــل الجمهوريـــة وخارجها ويرأس مجلس الدراسات العليا والبحوث فى الجامعة .

- مجلـــس شئــون التعليم والطــلاب :

يؤلـف مجلـس شـئون التعليـم والطـلاب برئاسـة نـائب رئيس الجامـة لشئون الدراسة فـى مرحلـة البكـالوريوس او الليسـانس . ويختـص المجلـس بدراسة واعداد السياسة العامة للدراسة والتعليم فى مرحلـة البكـالوريوس فـى الجامعة وتنظيمها والتنسيق بين كليات الجامعة ومعاهدها فى شأنها .

- مجلس الدراسات العليا والبحوث :

يؤلف مجلس الدراسات العليا والبحوث برئاسة نائب رئيس الجامعـة لشئون الدراسات العليا والبحوث ويختص المجلس بدراسـة واعـداد السياسـة

العامة للدراسات العليا والبحوث فى الجامعة والتنسيق بينها فى كليات الجامعة ومعاهدها .

- أميـــن الجامـــة :

يكون للجامعة أمين يعين بقرار من رئيس الجمهورية ويتولى الاعمال الادارية فى الجامعة تحت اشراف رئيس الجامعة تحت اشراف رئيس الجامعة ونواب رئيس الجامعة ويكون مسئولا عن تنفيذ القوانين واللوائح والنظم المقرره فى حدود اختصاصه .

ج - على مستوى الكلية أو المعهد التابعة للجامعة :

مجلس الكلية أو المعهد :

يؤلف مجلس الكلية أو المعهد التابع للجامعة برئاسة العميد ويختص بالنظر فى مسائل التخطيط والتنسيق والتنظيم والمتابعة والمسائل التنفيذية الخاصة بالكلية وبصفة خاصة :-

- رسم السياسة العامة للتعليم والبحوث العلمية فى الكلية أو المعهد وتنظيمها وتنسيقها بين الاقسام المختلفة .
- وضع خطه استكمال وانشاء المبانى ودعم المعامل والتجهيزات والمكتبة فى الكلية او المعهد .
- اعداد خطة الكلية أو المعهد العامة للبعثات والاجازات الدراسية والابقاء على المنح الاجنبية .
- اعداد برنامج لاستكمال اعضاء هيئة التدريس فى الكلية او المعهد .
- اعداد السياسة الكفيلة بتشجيع الدراسة فى بعض اقسام الكلية او المعهد .

- اعداد السياسه الكفيله بتيسير حصول طلاب الكليه او المعهد علـى الكتـب والمذكرات الجامعية وتشجيع التأليف فى بعض المواد .
- رسم الاطار العام لنظام العمل فى اقسام الكلية او المعهد وتنظيم التنسـيق بين هذه الاقسام .
- تنظيم قبول الطلاب وتحديـد اعدادهم وتحويلهم وقيـد طـلاب الدراسـات العليا وأعمال الامتحانات فى الكلية أو المعهد .
- تنظيم الشئون الادارية والمالية واعداد مشروع موازنة الكلية او المعهخد وتوزيع الاعتمادات المالية على الاقسام .
- تنظيم وضع الدروس والمحاضرات والبحوث والتمرينات العملية واعمـال الامتحانات وتحديد مواعيدها ووضع جداولها وتوزيع أعمالها .

عميــد الكلية :

وهو يختار من بين أسـاتذة الكليـة أو المعهـد ويقـوم بتصريـف أمـور الكلية أو المعهد وادارة شئونها العلمية والادارية والماليـة ، ويكـون مسـئولا عن تنفيذ القوانين واللوائح الجامعية وكذلك عن تنفيـذ قـرارات مجلس الكليـة ومجلس الجامعة والمجلس الأعلى للجامعات فى حدود هذهالقوانين واللوائح .

وكلاء للكلية أو المعهد :

يعين لكل كليه أو معهد وكيلان – من بين اساتذة الكلية أو المعهـد – يعاونان العميد فى ادارة شئون الكلية أو المعهد ويحل أقدمها محله عند غيابـه ويخطر أحدهما بالشئون الخاصة بالدراسة أو التعليم بمرحلة البكالوريوس او الليسانس وشئون الطـلاب الثقافيـة والرياضيـة والاجتماعيـة ويختـص الاخـر

بشئون الدراسات العليا والبحوث وتوثيق الروابط مع الكليات والمعاهد والمراكز والهيئات المعنية بالبحث العلمى .

المؤتمر العلمى للكلية أو المعهد :

يشكل المجلس العلمى للكلية أو المعهد برئاسة العميد ويختص بتدارس ومناقشة كافة شئون التعليم والبحث العلمى فى الكلية أو المعهد وتقييم النظم المقررة فى شأنها ومراجعتها وتجديدها بما يحقق انطلاقها لملاحقة التقدم التعليمى ومطالب المجتمع وحاجاته المتطوره .

د - علـى مستـوى القسـم :

مجلس القســم :

يتألف مجلس القسم من جميع الاساتذه والأساتذة المساعدين فى القسم ومن خمسة من المدرسين فيه ويختص بالنظر فى جميع الأعمال العلمية والدراسية والادارية والمالية المتعلقة بالقسم .

رئيس مجلس القسم :

يعين رئيس مجلس القسم من بين اقدم ثلاثة اساتذه فى القسم ويشرف على الشئون المالية والادارية فى القسم فى حدود السياسه التى يرسمها مجلس الكلية ومجلس القسم وفقا لاحكام القوانين واللوائح المعمول بها .

مراجع الفصل الثالث

(١) ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الادارية للتربية – دار المعارف – القاهرة – ١٩٨٠ .

(٢) السيد عبد العزيز البهواش : دراسة مقارنة لبعض مشكلات اللامركزية فى الادارة التعليمية فى مصر فى ضوء بعض الاتجاهات العالمية المعاصرة – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية جامعة المنوفية – ١٩٨٧ .

(٣) جمهورية مصر العربية : قانون تنظيم الجامعات ولائحته التنفيذية – ط٢ – الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية – القاهرة – ١٩٩٧ .

(٤) عبد الغنى عبود : ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة – دار الفكر العربى – القاهرة – ١٩٧٨ .

(٥) عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة ، دراسة فى التربية المقارنة – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة ١٩٧٧ .

(٦) محمد ماهر فرج : دراسة ميدانية لاوضاع الادارة التعليمية فى محافظة المنوفية – رسالة ماجستير غير منشوره – كلية التربية – جامعة المنوفية – ١٩٨٥ .

(٧) المركز القومى للبحوث التربوية : تطور نظم وأساليب الادارة التعليمية من سنة ١٨٨٢ وحتى الوقت الحاضر " دراسة توثيقية " القاهرة – ١٩٨٥ .

(٨) المركز القومى للبحوث التربوية : تطوير التربية والتعليم فى جمهورية مصر العربية خلال الفترة من ١٩٨٤/١٩٨٥ الى ١٩٨٥ /١٩٨٦ – القاهرة – ١٩٨٦ .

تابع : مراجع الفصل الثالث

(٩) قرار وزارى رقم ٢٥ بتاريخ ١٩٨٠/٣/١ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لاجهزة مديريات التربية والتعليم والادارات التعليمية بالمحافظات – جمهورية مصر العربية وزارة التربية والتعليم – مكتب الوزير (صوره مبلغه للمديريات التعليمية)

(١٠) قرار وزارى رقم (١٤٥) بتاريخ ١٩٧٧/٨/٢٥ ، بشأن تحديد مستويات الادارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى – جمهورية مصر العربية – وزارة التربية والتعليم – مكتب الوزير (صورة مبلغه للمديريات التعليمية) .

(١١) محمد منير مرسى : الادارة التعليمية . أصولها وتطبيقاتها – عالم الكتب – القاهرة – ١٩٨٩ .

(الفصـــل الرابـــع)

الادارة المدرسيـــة

* مفهوم الادارة المدرسية
* وظيفة الادارة المدرسية
* خصائص الادارة المدرسية
* انماط واساليب الادارة المدرسية
* الوظائف القيادية والاشرافية والادارية بالمدرسة
  - النظار والمديرون
  - المجالس المدرسية
  - وكيل المدرسة
  - المدرسون الاوائل
  - المدرسون
  - المشرف الاجتماعى
  - رواد الفصول
  - امين مكتبة المدرسة

المراجع

الادارة المدرسية

اتضح مما سبق ان الادارة المدرسية جزء من الادارة التعليمية التى هى جزء ايضا من الادارة العامة او ادارة التربية ، ولذلك فاذا كانت الادارة التعليمية تعنى ادارة شئون التعليم على مستوى الدولة وقطاعاتها المختلفة ، فان الادارة المدرسية تعتبر جزءا من الادارة التعليمية او تنظيما ممثلا لتنظيماتها ونتيجة من نتائجها ، فهى وحدة من وحدات الادارة التعليمية على مستوى اجرائى معين هو مستوى المدرسة

وتتجسد ادارة المدرسة فى صورة اجراءات وتصرفات يقوم بها فريق العاملين فى المدرسة من ناظر او مدير ووكيل ومدرس اول ومدرس وموظفين بالاشتراك مع التلاميذ وعلى كل منهم تقع مسئوليات المتطلبات الاجتماعية وتحقيق الاهداف التربويةوالتعليمية التى كانت من اجلها المدرسة

مفهوم الادارة المدرسية :

يمكن تعريف الادارة المدرسية بانها مجموعة العمليات المتشابكه التى تتكامل فيما بينها ويتم بمقتضاها تعبئة الجهود المادية والبشرية بالمدرسة توجيهها لتحقيق الاهداف التربوية للمدرسة.

كما يعرفها البعض بانها الكيفية التى تدار بها المدارس حتى يمكنها تحقيق اهدافها من اجل اعداد اجيال ناشئة نافعة لانفسهم ومجتمعهم ، أو هى كل نشاط تتحقق من ورائه ، الاغراض التربوية تحقيقا فعالا ويقوم بتنسيق وتوجيه الخبرات المدرسية والتربوية ، وفق نماذج مختارة ومحددة من قبل هيئات عليا او هيئات داخل الادارة المدرسية .

والادارة المدرسية هى عملية تخطيط وتنسيق وتوجيه لكل عمل تعليمى او تربوى يحدث داخل المدرسة من اجل تطوير وتقدم التعليم فيها .

ويمكن ايضا – تعريف الادارة المدرسية بانها جميع الجهود المنسقة التى يقوم بها مدير المدرسة (او ناظرها) مع جميع العاملين بها من مدرسين واداريين وغيرهم بغية تحقيق الاهداف التربوية داخل المدرسة ، تحقيقا يتمشى مع ما تهدف اليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى اسس سليمة .

وظيفة الادارة المدرسية

الوظيفة الرئيسية للادارة المدرسية هى تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التى تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم ، رغبة فى تحقيق النمو المتكامل لهم ، ولنفع انفسهم ومجتمعاتهم فالادارة المدرسية الجيدة يعمل كل فرد فيها فى حدود امكانياته وقدراته ومهارته على تحسين العملية التربوية وتحقيق اهداف المدرسة فى اطار من المشاركة وتبادل الراى والخبرة وعلى اساس من العلاقات الانسانية الصحيحة المبنية على الفهم المتكامل لوظيفة كل عضو منها والواقع ان تحقيق المدرسة للاهداف المنوطة بها يمكن ان يتم من خلال قيامها بالوظائف الاتية :

١ –التخطيط والتنظيم:

تعتبر عملية التخطيط والتنظيم للعمل المدرسىمن العمليات الهامة والضرورية لنجاح العمل المدرسى والتى يجب ان يعطيها مدير المدرسة الوقت والجهد اللازم حتى تحقق المدرسة اهدافها العامة التى ترسمها الوزارة والادارة التعليمية والتى يجب ان يكون مدير المدرسة ملما بها .

ولكى تكون الخطة او التخطيط جيدا يجب الاتى :

أ - أن يكون عملا تعاونيا ، بمعنى أن يشترك مع مدير المدرسة المدرسين والعاملين معه ، فى وضع الخطة اللازمة لتحسين الموقف التربوى ومقترحات التحسين التى يلزم أن نجئ - فى أغلب الأحوال - من المدرسين ، وتوضع الخطة أمامهم للمناقشة ولتقديرها والحكم عليها ، ولكنها لا توضع موضع التنفيذ الا اذا صادفت قبولا اجتماعيا ، أو على الأقل ارتضتها الأغلبية العظمى من المدرسين .

ب - أن تحدد الخطة الغايات ، وترسم الوسائل والادوات المحصلة الى تحقيقها ، بادئه بالاهم فالمهم ، على حسب ما تقتضيه الظروف .

ج - أن تكون الخطة فى حدود الطاقة المتوفرة والامكانات المتاحة فعند وضع الخطة ينبغى أن يكون مدير المدرسة ملما بامكانيات المدرسة من ناحية المبانى والتجهيزات وامكانيات المعامل وورش الدراسات العملية والميزانية بكافة بنودها ، وعدد المدرسين ، والفنيين والاداريين العاملين بالمدرسة ، والطلاب المستجدين والقدامى ، وعدد الفصول اللازمة والمتاحة لهم ، بالاضافة الى مدى امكانيات البيئة المدرسية وما تستطيع المدرسة أن تحصل عليه من هذه الامكانات البيئية .

د - الا تغفل السياسة التعليمية للبلاد والقوانين واللوائح والتشريعات الادارية والصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وهذه أمور يجب أن يكون مدير المدرسة ملما بها ملتزما بتنفيذها ، حتى لا يحدث تعارض مع أحد هذه الأمور أثناء تنفيذ الخطة فيعوقها عن التنفيذ أو أجزاء منها على الأقل .

هـ - يجب أن لا تغفل خطة المدرسة الانشطة خارج الفصل .

وبعد وضع الخطة يتولى مدير المدرسة بالتعاون مع المدرسين الاوائل والمشرف الاجتماعى تنظيم اللجان والتنظيمات المدرسية ومجلس ادارة المدرسة ومجلس الآباء ، وتوزيع الاعمال المقررة فى الخطة على أسرة المدرسة وتلاميذها وأولياء أمور التلاميذ ورجال البيئة كل فيما يخصه، ووفق قدراته واستعداداته ، مع توفير الامكانات اللازمة لتنفيذ هذه الأعمال، ويقوم مدير المدرسة بالتنسيق بين هذه التشكيلات المدرسية حتى لا يحدث تعارض فى الاعمال أو المهام والوظائف ، يؤدى الى حدوث خلل فى خطة المدرسة ، والى عدم تحقيق الاهداف المدرسية ، وهناك مجالات عديدة للتخطيط فى المدرسة من أهمها :-

أ - **التخطيط لعمل الجدول المدرسى :**

يقوم مدير المدرسة بعقد اجتماع مع لجنة الجدول فى بداية كل عام دراسى ويمد اللجنة بالبيانات اللازمة لعمل الجدول كعدد الفصول ونوعياتها - وعدد المدرسين ونوعياتهم - المعامل - ورش الدراسات العملية .... وغيرها ثم يخطط معهم الجدول المدرسى الذى تسير عليه الدراسة فى ضوء ظروف وامكانات المدرسة ، ويجب أن يراعى فيه : توزيع الكفايات ، سعة الفصول ومواقعها - تخفيض نصاب رواد النشاط والرواد الاجتماعيين - العدالة فى توزيع الحصص - تخصيص وقت لاجتماعات مدرسى المادة - التوازن بين العمل واللعب - رغبات المدرسين - تنسيق الدروس التى تدرس فى مجموعات من فصول مختلفة .

ب - **التخطيط لقبول الطلاب المستجدين والمحولين والمعاد قيدهم :**

يضع مدير المدرسة مع مجلس الادارة القواعد التى تتبع فى قبول الطلاب المستجدين والمحولين والمعاد قيدهم بعد امدادهم بالمعلومات

اللازمـة كعدد الفصـول وعدد المدرسين ونوعيـاتهم – الكتب – الملابـس الرياضيـة – ملاعب المدرسـة وامكانياتهـا ، حتـى تكـون قواعد موضوعيـه بعيدة عن الاهواء الشخصية .

ج – **توزيع الميزانية المدرسية :**

يجتمـع مديـر المدرسـة مـع مجـالس النشـاط الريـاضى والـرواد الاجتماعيين والنشـاط المدرسـى ، ويمدهـم بالمعلومـات اللازمـة كالميزانية الكلية – عدد الطـلاب – الانشطة المراد ممارستها – ميزانيـات العام الماضى ، ما تم صرفه وماتبقى . وتوزيع الميزانية على كل الأنشطة فى ضوء هذه المعلومات .

(٢) **التنفيـذ :**

بعد أن يتم مدير المدرسة ومعاونوه عملية الدراسة والتخطيط ، تُحدد الاعمال المطلـوب تنفيذهـا ، وتسند هذه الاعمـال الـى مـن سيقومون بهـا ويفضل أن تكون الاعمال موزعة على لجـان بـدلا مـن أفـراد ، ويـرأس كـل لجنـة مـدرس أول أو أقـدم المدرسـين ، ويجـب أن تتعـرف اللجنـة علـى المطلوب تنفيذه تماما ، على أن يوجه نظـر هـذه اللجـان أن العمـل المطلـوب تنفيذه يتم بالمشاركة والتعاون البناء والاخوة الصادقة ، ويتـم توزيعـه بعدالـة وفى ضوء قدرات واستعدادات ومهارات كل فـرد ، حتـى يمكـن أن يسـتخدم قدراته واستعداداته أقصى استخدام ممكن . وبعد أخذ رأى الافراد فيما يسـند اليهم من أعمال وموافقتهم وعلى ذلك يتم التوزيع ثم يبدأون فى التنفيذ .

٣ – **التوجيـه :**

يعتبر التوجيه عملا تربويا على درجـة كبـيرة مـن الأهميـة بالنسـبة للعمل المدرسى ويقوم به مدير المدرسة ، فيتولـى توجيـه العـاملين معـه مـن

مدرسين وموظفين وطلاب ، فهم اصحاب الدور الاساسى فى العملية التربوية، ويجب أن يتم التوجيه فى اطار من التفاهم والاحترام المتبادل ووفق الوسائل التربوية والفنية السليمة التى يمكن اكسابها لمدير المدرسة خلال عملية اعداده قبل الخدمة وأثناءها ، وأساليب التوجيه متعددة ويكمل بعضها البعض الاخر ، فيستطيع مدير المدرسة توجيه مدرسيه عن طريق الاتصال المباشر بهم داخل الفصل وخارجه وعقد الاجتماعات الدورية المنتظمة لتوجيههم فى أفضل الوسائل التى يحققون باتباعها الاعمال المكلفين بها . ويعقد مدرسى كل مادة اجتماعا دوريا وتسجل جلساتهم فى محاضر تعرض على مدير المدرسة ، ويبدى فيها ملاحظاته وتوجيهاته ، وينطبق ذلك على بقية التنظيمات المدرسية الاخرى ، وحتى يكون توجيه مدير المدرسة لطلابه قائما على أسس علمية سليمة ، ينبغى عليه أن يكون ملما بخصائص مراحل النمو المختلفة لطلاب مدرسته ، والمشكلات النفسية لكل مرحلة منها ، وطرق علاجها ، بالتعاون مع أخصائى الارشاد النفسى، بالاضافة الى معرفته للظروف البيئية الاجتماعية والثقافية والصحية المحيطة بالمدرسة مع ، ويطلب من مدير المدرسة توجيه مدرسى المدرسة وموظفيها وطلابها وأهالى البيئة ان أمكن ذلك الى السلوك الاجتماعى السليم فى ضوء قيم وعادات المجتمع المحلى ويعودهم على احترام الاخرين وآداب الحديث والنظام والاعتماد على النفس وقت الضرورة، ومساعدة المدرسين والموظفين الجدد بالمدرسة فى حل مشكلاتهم من جميع جوانبها كما يعمل على تشجيع المتفوقين فى كل ميدان وتقديرهم ومساعدة من يحتاجون لمساعدته وأن يعطى بنفسه المثل الاعلى دائما لكل أسرة المدرسة .

٤ - **الاشــراف :**

يتولـى مديـر المدرسـة مهمـة الاشـراف علـى تنفيذ برامـج المدرسـة ومشروعاتها ، وسير الدراسة ، والنظام المدرسى والنشاط المدرسـى بألوانـ المختلفة وعلاقة المدرسة بالبيئة المحلية والقومية . وحتـى يكـون للاشـراف فاعليته يقوم مدير المدرسة بتوزيع جزء منه على وكيلا المدرسـة ومدرسـيها الاوائل . وخلال عملية الاشراف يقترح مدير المدرسة أو مـن ينوبـه حلـولا للمشكلات التـى تعـوق خطـة العمـل المدرسـى عـن تحقيـق أهدافهـا . ويفقد الاشراف فاعليته اذا لم يكن دائما ومستمرا فى ضوء خطة معينة خاصة به . ومن اهم الجوانب الاشرافية الاشراف على النواحى المالية لكثرة مـا يحـدث فيها من مخالفات ، ويتطلب ذلك أن يكون مدير المدرسة ملمـا بـالقوانين والنظـم الماليـة الخاصـة بالمدرسـة . وينبغـى علـى مديـر المدرسـة أن يعهد لوكيـل المدرسة ، بنصيب كبير فى هذا الاشراف ليكسبه خبرات ومهـارات اداريـة وفنية نافعة تلزمه فـى أداء عملـه مسـتقبلا ، ويعتـبر ذلـك تدريبـا عمليـا قبـل الخدمة لوكلاء المدرسة ويشـترط أن يتـم الاشـراف فـى اطـار مـن الاحـترام المتبادل بين مدير المدرسة ومن يعمل معه وطلابه .

٥ - **التقويــم :**

ان عملية التقويم من العمليات الاساسية لمدير المدرسـة ، فبعـد تنفيـذ الخطة الموضوعة وتحقيقها لاهدافها ، يجب أن يعرف ذلك كـل المشـتركين فيها ، لما يجلبه من الراحة الـى نفوسـهم ومـن الاطمئنـان الـى قلوبهـم حيـن يعلمون أن عملهم قد أتى ثماره وحقق غاياته . واذا لم تحقق الاهداف فلابـد أن يعرف ذلك كل المشتركين فيها حتى يمكن تغيير مـا يحتـاج الـى التغيير ،

وحتى توجه الجهود التربوية توجيها سليما الـى تحقيـق الاهداف عند وضـع خطة جديدة ، بالاضافة الى معرفة سلبيات وايجابيات الخطة السـابقة وتلافـى السلبيات وتدعيم الايجابيات وبذلك يتحسن العمل المدرسـى ويحقـق الاهداف التربوية المرغوب فيها .

ويتم التقويم من قبل مدير المدرسة اثنـاء الاشـراف أولا بـأول وعند نهاية تنفيذ الخطة أى أن التقويم عملية مستمره طـوال أداء العمـل المدرسـى وحتى نهاية العام الدراسى وخلال عملية التقويـم يقـدر مديـر المدرسـة كفـاءة كل عامل او موظف ومدى انتاجيتـه ، واهتمامـه بمـا أوكـل اليـه مـن عمـل واثره فى تلاميذ وزملائه فى العمل ، فهو تقدير للكفاية الانتاجية و المقومات الشخصية و القدرة على تحقيق علاقات انسانية سليمة . ويجب ان يبنى مدير المدرسة هذا التقويم على اسس موضوعية سليمه بعيدة عن التحيز والمجاملة الشخصية ، وفى ضوء المقايس التى تكفلهـا الادارة التعليميـة لمديـر المدرسـة وحتى يكون التقويم دقيقا ، يجب ان يخصص مدير المدرسة بطاقـة لكـل مـن يعمـل معـه مـن المدرسـين و الموظفيـن يـدون فيهـا ملاحظاتـه اولا بـأول ، يستعين بهـا عنـد وضـع التقريـر السـنوى ، بالاضافـة الـى تشـجيع الممتـاز ومواخذة المقصر فى اداء عمله ، وذلك فى ضوء قدرات واستعدادات المقـوم ذاته تمشيا مع مبدأ الفروق الفرديـة بيـن الافـراد ، وعلـى مديـر المدرسـة أن يوضح للعاملين معه ايجابياتهم وسلبياتهم فى أداء العمل ، وفى نهايته ، حتـى يكسب التقويم فلسفته الاساسية وهى تعديل فى سلوك الفرد المقوم وأدائه .

خصائص الادارة المدرسية :

تتصف الادارة المدرسية ببعض الخصائص من اهمها :

(١) الادارة المدرسية ادارة هادفة ، بمعنى انها لاتعتمد على العشوائية او التخبط او الصدفه فى تحقيق فى غاياتها بل تعتمد على الموضوعية و التخطيط السليم فى اطار الصالح العام.

(٢) الادارة المدرسية ادارة انسانية ، بمعنى انها يجب ان تهتم بالتوفيق بين ارضاء المطالب البشرية للعاملين ، و بين تحقيق اهداف المدرسة، فالمدير و الناظر الناجح يجب ان يعرف ان الافراد يختلفون فى المزاج و الانفعال و الاتزان و الثبات و القدرة على النقد وغيرذلك ، ولذلك فلا بد له ان يكون على وعى وفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم و امكانياتهم وظروفهم ودوافعهم وحاجاتهم ، واستخدام كل هذه العوامل فى حفزهم على العمل معا كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد فى جو من التفاهم و التعاون و التعاطف و التحاب.

(٣) الادارة المدرسية ادارة متكاملة ، وبمعنى انها مجموعة من الوظائف المتكاملة ، واساليب متكاملة تهدف فى النهاية الى تحقيق نتائج متكاملة، فالتكامل يشير الى الترابط و التزاوج و التأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الادارى المدرسى.

(٤) الادارة المدرسية ادارة اجتماعية : فهى لاتعمل فى فراغ و انما فى اوساط وبيئات اجتماعية تؤثر فيها وتتأثر بها. فالادارة المدرسية ينبغى ان تحرص على ايجاد علاقة عضوية بين المدرسة و البيئة من خلال قيام المدرسة بالعمل مع غيرها من سائر منظمات البيئة ، وايجادعلاقات قائمة على التكامل والتعاون فتستفيد المدرسة من البيئة وتفيدها ، وان تهتم الادارة المدرسية بالاقتراحات التى تصدر عن

الجهـات المحليـة التـى تؤثـر فـى التعليم وتتـأثر بـه ، و الاسـتفاده مـن الخدمات التى يقدمها اولياء الامور و الاهالى للادارة المدرسية.

(٥) الادارة المدرسية ادارة ايجابية او ادارة مرنة، بمعنى انها لاتركن الـى السلبيات او المواقف الجامدة ، بل يكون لها الدور القيادى الرائـد فـى مجالات العمل توجيهه ، كما ينبغى علـى الادارة المدرسـية ان تغير مـن اسـاليب ووسـائلها فـى التـأثير علـى المرؤوسـين بحسـب الموقـف والظروف السائدة.

انماط و اساليب الادارة المدرسية :

تتعـدد انمـاط و اسـاليب الادارة المدرسـية بتعـدد الظـروف و القيـم و الاتجاهات السائدة فى المجتمع ، ولكن من اكثر هذه الانماط شـيوعا تصنيـف هذه الاساليب او الأنماط الى ماياتى:

(١) الاسلوب و النمط التسلطى :

وهو يقوم على الاستبداد بـالرأى و التعصـب الاعمـى ، الـتزمت فـى اصدار القرارات ، الناظر أو المدير التسلطى يعتقد انه المسئول الاساسى عن العمل و انه لولا تدخله الشـخصـى ، لعمـد الافـراد الـى التهـاون و التكـامل، وانـه لابـد مـن الرقابـة الحازمـة للعمـل ، ولذلـك فهـو يضـع تفـاصيل العمـل ويباشر بنفسه متابعة تقدم تفاصيل العمـل ، ويسـتخدم التعليمـات و الاوامـر الكتابيـة الرسـمية كوسـيلة اساسـية فـى الاتصـال بالمرؤوسـين وهـو يكـون منعزلا عن مجموعته و لاتربطة بهم علاقـة انسـانية كريمـة مـن التعـاطف والتحاب.

ومع ان هذا النمط او الاسلوب من الادارة قد يؤدى الى احكام السلطة و انتظام العمل ، الا انه يتميز بانعكاس اثار سلبية كبيرة على شخصية الافراد، ويظل تماسك العمل و انتظامه مرهونا بوجود القائد فاذا غاب القائد، اضطرب العمل و سادت المؤسسة الفوضى وعدم النظام.

(٢) الاسلوب التسيبى او الفوضوى :

وهو يقوم على المغالاة فى اتاحة الحريات للافراد دون تدخل فى شئونهم وعدم تحديد المسئولية ، فالقائد التسيبى الفوضوى يقوم عادة بتوصيل المعلومات الى افراد مجموعته ، ويترك لهم مطلق الحرية فى التصرف دون اى تدخل منه.

ويتميز هذا النوع من الادارة بأنه اقل الانواع او الانماط من حيث نائج العمل ، ولايبعث على احترام التلاميذ والعاملين بالمدرسة لشخصية الناظر او المدير ، وكثيرا ما يشعر افرادها بالضياع والقلق وعدم القدرة على التصرف السليم فى المواقف التى تتطلب المعونه او النصح او التوجيه من جانب الناظر او المدير ، مما يكون له فى الغالب آثار سلبية كثيرة على شخصية الافراد و على علاقة العاملين بالمدرسة بناظرها وعلى العمل نفسه.

(٣) الاسلوب الديمقراطى :

وهو يقوم على اساس احترام شخصية الفرد ويعتمد على المشاركة فى اتخاذ القرارات وعمليات التخطيط و التنظيم مما يشعر الجماعة بـالالتزام

العمل ويشجعهم على تحمل المسئولية ، وتنمية القدرة على الابتكار والابداع، والقائد الديمقراطى هو الذى يشجع الاخرين يقترح ولا يملى ولايفرض ، ويترك للاخرين حرية اتخاذ القرارات و اقتراح البدائل و الحلول، كما انه يراعى رغبات الاخرين ومطالبهم ، فعمله وادارته تقوم على اساس العلاقات الانسانية .

و الواقع ان هذا الاسلوب يبعث فى المرؤسين روح التعاون والرضا، وتنبع حالة الرضا هذه من الشعور بالعمل الجماعى على اساس التعاون السليم مع الاحتفاظ بذاتيه الافراد ، فيندفع الجميع الى العمل بدوافع داخلية تهدف الى تحقيق الاهداف و المصالح المشتركة .

(٤) النمط و الاسلوب المرن او الموقفى :

ويتمثل هذا النمط فى اتباع أساليب متغيرة تبعا للظروف والمواقف المتجددة ، فالقائد المرن لايتمسك بنمط قيادى ثابت و انما يغير اساليبه القيادية ووسائله فى التاثير على المرؤسين بحسب الموقف و الظروف السائدة.

و الواقع ان لكل من الانماط السابقة مزايا وعيوبه ، ولكن توجد بعض الاسس و القواعد العامة التى ينبغى ان تراعى فى ادارة المدرسة حتى تستطيع ان تحقيق اهدافها بكفاءة وفعالية هى :

أ – عدم الاقدام على اى عمل الا فى ضوء خطة مدروسة دراسة جيدة فالمديرون لايبدأون عملهم من فراغ، ولكن هناك اهداف واضحة

ومحددة ، وعليهم اتباع انسب الطرق و الاساليب المساعدة على تحقيق هذه الاهداف .

ب - ضرورة تدبير الموارد اللازمة للعمل وتنظيم استخدامها وفقا لقواعد محددة ، فالعمل المدرسى - واى عمل - يحتاج الى استخدام طاقات وموارد ، اهمها الموارد البشرى ، ولذلك فالمدير يحدد احتياجات العمل من هذه الموارد ويوفرها وينظم استخدامها.

ج - احترام المساعدين والاستفاده من طاقاتهم الخلاقة ، فالمدير بالمدرسة يجب أن يكون قادرا على اقناع الافراد ، وتخفيزهم للعمل والعطاء ، وأن ينظر الى المرؤسين على أن لهم طاقات وقدرات يمكن أن تسهم فى انجاز الاهداف ، ولذلك يجب استثمارها وتوجيهها بشكل ايجابى منتج .

د - المتابعة وعدم ترك الامور للمصادفات ، فالمديرون لا يضعون الخطط ثم ينسونها ، أو كما يقال يضعونها فى الادراج ، بل هم يراقبون التنفيذ ، ويتابعون الانجازات ، وبشكل مستمر ومنظم يقيسون ما تحقق من نتائج ويقارنونها بالاهداف الوارد فى الخطط .

هـ - مواجهة المشاكل وإتخاذ القرارات ، فالمدير الناجح ينبغى عليه أن يحرص على حل مشكلة تواجه أو تعوق تحقيق أهداف المدرسة ، وحل المشاكل لا يأتى عفوا أو عشوائيا ، ولكنه يحتاج الى منطق فى تحديد المشكلة ووضعها بدقة ، وأساليب لتحليل المشكلة الى مكوناتها واجزائها المتشابكة ، وقدرة على تمييز المشكلة الحقيقية من المشكلات الفرعية ومهارة البحث عن البدائل واخيرا معيار اختيار البديل الافضل .

و - حسن استخدام الوقت : المدير المتميز يدرك أن للوقت نفقة أو تكلفه ، وبالتالى يحاول استثماره الى أقصى حد ممكن ، ولذلك فلابد أن يبحث دائما عن أساليب العمل التى توفر الوقت وتحقيق انتاجية أعلى.

ز - مراعاة طبيعة المواقف والظروف المتغيره ، فالمدير المتميز هو الذى يتمتع بالقدرة على تنويع أسلوبه القيادى ، واختيار الاسلوب الانسب لكل موقف فالتغير سمة انسانية ينبغى قبولها والتعامل معها .

مم تتكون الادارة المدرسية ؟ الوظائف القيادية والاشرافية والادارية بالمدرسة :

ان الادارة المدرسية تشمل أكثر من فرد (الناظر أو المدير) بل أنها - كما ينبغى أن يكون - تتضمن كل من يعمل فى المدرسة من مدرسين واداريين وفنيين وتلاميذ ، بالاضافة الى الاباء وغيرهم ، حتى تستطيع القيام بمهامها وتحقيق غاياتها التربوية ، ونتناول فيما يلى الوظائف القيادية والاشرافية بالمدرسة :-

النظار والمديرون :

يمثل المديرون والنظار المستوى الاول فى الهرم الادارى للسلطة فى الادارة المدرسية ، فالناظر أو مدير المدرسة هو المسئول الاول أمام الادارة التعليمية المختصة عن سير العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة ، واتباع الخطط والمناهج التعليمية واللوائح والقوانين التعليمية التى تسير عليها الوزارة ، ولناظر المدرسة السلطة التنفيذية داخل مدرسته وفى نطاق اختصاصاته ، وله سلطه ادارية على مدرسيها والعاملين فيها ، ويقوم

بكتابه تقارير الكفاية عنهم ، ويرسلها الى الادارة التعليمية المختصة ، وهو يراقب كل ما يجرى فى مدرسته من أول اليوم الدراسى حتى نهايته ، ومن خلال عمله فى المدرسة يقوم باجراء الاتصالات المباشرة بينــه وبين وكـلاء المدرسة والمدرسين والطلبة ، وهذه الاتصـالات تدعم العمليـة التعليميـة ، وتساعد على توجيه المدرسين والعاملين بالمدرسة .

ويعين مدير المدرسة بسمتوى مدير مرحلة أو وكيل مديرية أو نـاظر مدرسـة ثانوى ، وذلك بالنســبة للمـدارس الثانويــة العامــة والفنيــة ودور المعلمين والمعلمات ، وبالنسبة للمـدارس الاعداديـة بمستوى نـاظر مدرسـة ابتدائية .

وناظر المدرسة أو مديرها باعتباره المسئول الاول فى المدرسـة هـو الذى يشرف اداريا ، وبصورة علمية وعملية علـى تنفيذ السياسـة التعليميـة العامة فـى المدرسـة وعلـى سير العمـل بهـا ، ولذلك فـان وظائفـه متنوعـة ومتعددة ، فنيـة وادارية ، بالاضافـة الــى اشـرافه علــى مجــالس الابــاء والمعلميـن ، وعلـى تحقيـق صلـة المدرسـة بالبيئــة ، ويمكـن تحديـد أهـم اختصاصات ومسئوليات ناظر المدرسة ومديرها فى الاتـــى :-

أولا : المسئوليات الفنيـــة :

١ - تحسين العملية التربوية فى ضوء التطورات التربوية الحديثة .
٢ - الاشراف على كافة ألوان النشاط المدرسى ووضع جدول خاص به .
٣ - الاشراف على برامج التوجيه والارشاد بالمدرسة .

٤ - زيادة الفصول الدراسية زيادات متكررة بهدف تقويم المدرسين والطلاب . وبشرط أن تحدث أثرا على مناهج الدراسة ووسائل تنفيذها وطرق تدريسها .

٥ - رفع تقارير وافية لاولياء الامور عن مدى تقدم تلاميذه فى دراستهم .

٦ - عقد المؤتمرات المحلية وحلقات الدراسة فى دوائر مدرسته بالتعاون مع المنظمات والهيئات الوطنية والقومية والمحلية بالاشتراك مع المعلمين والموجهين والتلاميذ وأولياء أمورهم .

٧ - توجيه العاملين بالمدرسة والطلاب فى الامور الفنية والاخلاقية .

٨ - تخطيط وتنظيم الاختبارات المدرسية والاشراف على تنفيذها ودراسة نتائجها بغرض الاستفادة منها ، مع ارسال تقارير لاولياء الامور عن نتائج التحصيل الدراسى لابنائهم .

٩ - تقديم التقارير الفنية والادارية الى السلطات العليا للتعليم .

١٠ - حضور الاجتماعات التى تعقدها الادارة التعليمية .

١١ - التعاون مع الموجهين الفنيين والاداريين بهدف تحسين العملية التربوية .

ثانيا : <u>المسئوليات الادارية والماليه والامنية : ويمكن حصرها فيما يلى</u> :

١ - قبول التلاميذ الجدد والمحولين من مدارس أخرى واعادة قيدهم فى حدود التعليمات المنظمة لذلك .

٢ - توزيع الطلاب على الفصول الدراسية فى بداية كل عام دراسى .

٣ - توزيع أعمال المدرسة فى خلال العطلة الصيفية على وكلاء المدرسة ومدرسيها الاوائل ، ولا يجوز إنابة مدرس عن ناظر المدرسة الا اذا

خلت المدرسة من الوكلاء والمدرسين الاوائل كما هو الحال فى المدارس الابتدائية .

٤ - ارسال صورة من كشف توزيع المناوبه مدة أجازتــه الى الادارة التعليمية محددا فيه الاسم والوظيفة والدرجة المالية ووسيلة الاتصال بالفرد المنوب ومدة النوبة ونوع العمل المكلف به .

٥ - التأكد من أن الملاعب والابنية المدرسية قد أعدت على أكمل وجه ممكن بحيث لا تعوق فيما بعد عمل المدرسة .

٦ - ملاحظة غياب التلاميذ ودراسته دراسة علمية هادفة .

٧ - الاشراف على الحسابات المدرسية ومراجعتها واعتمادها .

٨ - تكوين اللجان الخاصة بشئون التوريدات والعهد .

٩ - اعداد الجداول قبل بداية العام الدراسى وتوزيع الأشراف اليومى على مدرس كل مادة ، فيحدد كل قسم المشرفين عليه طوال العام الدراسى .

١٠ - المحافظة على سلامة المبنى المدرسى ونظافته وتنسيق الخطط لاقامة الابنية الملحقة وادخال التعديلات على الأبنية المدرسية .

١١ - حصر احتياجات المدرسة من قوى بشرية ومادية ، ورفعها للادارة التعليمية قبل بداية العام الدراسى .

١٢ - الاتصال بالجهات المختصة بشأن التراخيص الخاصة بالرحلات وغيرها وتدبير وسائل النقل .

١٣ - تنسيق الجهود والتعاون بين العاملين بالمدرسة .

١٤ - توجيه نظر المرءوسين نحو أوجه قصورهم واثبات ذلك بملفاتهم الفرعيه بالمدرسة .

١٥ - توجيه العناية الى المكتبة المدرسية ومكتبات الفصول ودعمهما بأفضل الكتب والمراجع كما وكيفا ، وحث المدرسين والطلاب على الاستفادة منها .

١٦ - مراجعة حسابات النشاط المدرسى والجمعيات التعاونية والمبالغ المستحقة على المدرسة تجاه هيئات أخرى .

١٧ - التأكد من سلامة صلاحية أجهزة الاطفاء مع وضع خطة عملية لاطفاء الحريق وان حدث .

١٨ - تكوين اللجان الخاصة بالمشتريات والمناقصات المدرسية .

١٩ - تكوين لجان الجرد السنوى واستلام واضافة وقيد عهد جديدة .

٢٠ - تقديم التوصيات الخاصة بنقل العاملين بالمدرسة وترقياتهم ووضع التقارير الرقمية السرية الخاصة بهم ورفعها الى الادارة التعليمية .

٢١ - تخطيط وتحديد جدول أعمال الاجتماعات المدرسية وترأسها .

٢٢ - الاشراف على أعمال كل من أعضاء هيئة التدريس والاداريين والفنيين .

٢٣ - مراجعة السجلات والدفاتر المالية والادارية من وقت لاخر .

٢٤ - توزيع العمل المدرسى وفق الخطة الموضوعة .

ثالثا : المسئوليات ذات الصلة بالعلاقات العامة :

١ - وضع خطط برامج العلاقات العامة بين المدرسة والبيئة والاشراف على تنفيذها .

٢ - مقابلة أولياء أمور الطلاب ومناقشة مشكلات أبنائهم واقتراح الحلول المناسبة لها .

٣ - يقوم بحلقة وصل بين العاملين بالمدرسة والبيئة المحلية بما فيها من منظمات وهيئات وطنية ، ويعاون مدير المدرسة فى آداء المهمات والمسئوليات المنوطة اليه ، المجالس المدرسية .

المجالس المدرسيــة :

لكى يتم عمل مدير المدرسة على الوجه الأكمل ، وتتحقق الفاعلية فى جميع مراحل التنظيم المدرسى من تخطيط وتنفيذ وتوجيه واشراف وتقويم وبالتالى يتحقق للمدرسة الاهداف التي تسعى للوصول اليها ، وجب أن تكون هناك مجالس تساعد مدير المدرسة فى مسئولياته ومهامه المتعددة الجوانب ، ومن هذه المجالس :

١ - **مجلس ادارة المدرســة :** ويتكون من مدير المدرسة رئيسا ، من وكلاء المدرسة ومدرسيها الاوائل ، ومن يمكن الاستعانة بهم من المدرسين والمشرفين والرياضيين والاجتماعيين .

اختصاصاتــه :

أ - وضع السياسة العامة للمدرسة فيما يتعلق بالنواحى الفنية والادارية وتوزيع العمل .

ب - اجراء البحوث التربوية التى تساعد المدرسة فى آداء وظائفها .

ج - توزيع النشاط داخل المدرسة وخارجها .

د - تهيئة الجو المدرسى الصالح .

هـ - التشاور فى حل المشكلات المدرسية .

و - النظر فى أمور الطلاب .

أســس تنظيميه :

أ - تكون اجتماعاته دورية .

ب - أن يعد جدول أعماله قبل الاجتماع .

ج - أن تدور المناقشات فيه فى حرية .

د - أن يهتم بعمل المحاضر التى تعطى صورة صحيحة لسير المناقشة .

هـ - العناية بدفاتر المحاضر والمحافظة عليها ، ليسلمها كل مدير لمن يخلفه .

و - يحاول المجلس الاستفاده من نواحى الامتياز لكل فرد تحقيقا للمصلحة العامة .

٢ - **مجلس أساتذه المادة :**

يشكل مدرسو كل مادة مجلسا برئاسة المدرس الاول ويعقدون - اجتماعات دورية وفنية . ويراعى عند وضع الجدول المدرسى تخصيص وقت ثابت لاجتماعات هذه المجالس ، وفى هذه المجالس تناقش جميع الامور المتعلقة بالمادة الدراسية .

٣ - **مجلس الآباء والمعلمين :**

يشكل بكل مدرسة مجلس للاباء والمعلمين وهو احدى وسائل التعاون بين الاباء والمعلمين نحو تربية الابناء تربية سليمة ، فيجتمعون لبحث كافة شئون تلاميذ المدرسة وبهدف هذا المجلس الى :

أ - توثيق العلاقة بين المدرسة والمنزل .

ب - تهيئة المدرسة للتجاوب مع البيئة .

ج - رفع المستويات الاجتماعية والثقافية والرياضية والصحية فى محيط المدرسة وفى البيئة المحلية .

د - رفع مستوى الوعى التربوى بين الآباء لتكون لديهم فكرة واضحة عن مهمة المدرسة .

هـ - حل بعض مشكلات التلاميذ داخل المدرسة وخارجها .

و - الاستفادة من خبرات الاباء فى ألوان النشاط المختلفة .

ز - الاسهام فى المشروعات العامة والاحتفالات القومية والمحلية .

ط - المساهمة فى تقديم بعض الخدمات للمدرسة ، وخاصة ما يتعلق منها بعلاقتها بالاجهزة المحلية (الرحلات المدرسية - توفير بعض الخامات .... وغيرها) .

ويشكل مجلس الاباء والمعلمين من مدير المدرسة أو ناظرها رئيسا وستة آباء ، ينتخب المجلس من بينهم نائبا للرئيس ومراقبا اداريا ، سبعة معلمين ومشرفين - وينتخب المجلس من بينهم وكيلا وأمينا للسر - هم رائد عام اتحاد الطلبة - رواد الفصول - مشرف اجتماعى - مدرسى التربية الرياضية . وتعتبر قررات المجلس نافذه بعد اعتمادها من مدير المدرسة .

والواقع أنه لكى يؤدى ناظر المدرسة أو مديرها المهام والمسئوليات السابق ذكرها، لابد من توافر مجموعة من المهارات فى من يستند اليه قيادة العمل المدرسى، هذه المهارات يتفق دارسو الادارة على تصنيفها الى ثلاث أنواع : المهارات الفنية والانسانية والذهنية أو التصورية . وسنفصل الكلام عنها فى السطور التالية :

١ - **المهارات الفنية :**

وهذه المهارات تتعلق بالمهارات التى يجب أن تتوفر فى مدير المدرسة لكى يستطيع القيام بأعباء ومسئوليات الادارة المدرسية من عملية اعداد ميزانية المدرسة ، اعداد الجداول ، ادارة شئون العاملين بالمدرسة ، القدرة على فهم العمل الادارى التربوى بالمدرسة ، وتوجيهه نحو الغايات التربوية ، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة وتنظيم الاجتماعات وكتابة التقارير ، واختيار العاملين وتوزيع العمل وتحديد الاختصاصات ، ووضع نظام جيد للبحوث التربويه والتجديد التربوى وتطوير العملية التربوية فى مجالاتها المختلفة بالمدرسة .

ويدخل فى هذه المهارات الشهادة العلمية ، حيث يفترض فى مدير المدرسة ان يكون على الأقل حاصلا على الدرجة الجامعية الاولى فى مجال التربية ، كما ان هذا المهارات تتطلب من مدير المدرسة ان يكون لديه المعرفة الفنية العالية ، و القدرة على تحليل الاعمال فى مجال عمله الادارى التربوى ، وعلى اقتراح الوسائل الفنية و الطرق اللازمة لانجاز العمل.

و الواقع ان تنمية هذه المهارات مسئوليه مشتركة ، فعلى مدير المدرسة ان يعمل على تنمية المهارات الفنية لديه، بتعميق الجانب العلمى للعملية الادارية الفنية ، وزيادة مهاراته المعرفية الادارية باستمرار ، وهو مايسمى بالتدريب الذاتى او النمو المهنى الذاتى ، وفى نفس الوقت ينبغى ان تضع السلطات التعليمية برامج فعالة تساعد رجال الادارة التعليمية على النمو المهنى فى مجال عملهم ، اوما يسمى بالتدرييب اثناء الخدمة.

(٢) المهارات الانسانية :

وتتعلق المهارات الانسانية بقدرة مدير المدرسة على التعامل مع الافراد والجماعات ، وتنسيق جهودهم اثناء العمل ، وخلق روح العمل الجماعي التعاونى بينهم ، وهذه تتطلب صفات من نوع خاص مثل الاستقامة والامانة و الاخلاص والخلق الطيب ، والتفانى فى العمل ، والقدوة الحسنة فى العمل ، والتحمس والقدرة على مساعدة الاخرين و التعاون والاحساس بالالتزام الاخلاقى نحو الواجب ، والالتزام بأخلاقيا ت القيادة ، واخلاقيات العمل التربوى.

و المهارات الانسانية مهمة وضرورية للعمل فى كل المنظمات وعلى كل المستويات ، الانها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للادارة المدرسية ، نظرا للتنوع الكبير فى الافراد الذين يتعامل معهم مدير المدرسة ،وما يترتبط بذلك من طبيعة العلاقات التى تجمع بينهم ، فمدير المدرسة يتعامل مع مجموعات متنوعة يصل عددها على الاقل الى ست : رؤساؤه، الموظفون الاداريون (اى مرؤسوه)، المعلمون (وهم ايضا مروسوه ، لكنهم فى نفس الوقت يعتبرون زملاءه فى المهنة) ،تلاميذ مدرسته ، آباء التلاميذ ، واخيرا الجمهور العام او الشعب، هذا بعكس مدير المصنع – مثلا – الذى يقتصر تعامله فى الغالب على مجموعتين من الناس فقط مرعوسيه ورؤسائه .

ويمكن لمدير المدرسة ان ينمى مهاراته الانسانية بزيادة معرفته عنها، وباطلاعه على نتائج البحوث التى تعمل فى ميدانها، ومما يزيد من تنبية المهارات الانسانية لديه زيادة وعيه بالعلاقة التى تربط المدرسة بالمجتمع، وكذلك وعيه بالفروق الفردية بين الافراد والتلاميذ لا فى الذكاء فحسب، بل القيم والاتجاهات و الميول وفى تصورهم وادراكهم للاشياء،

وينبغى على رجل الادارة التعليمية ان ينمى .. مهاراته الانسانية الخاصة به، والايعتمد على غيره من الناس فى ذلك حتى يستطيع ان يدرك المشاعر والاحاسيس التى تفرضها المواقف المختلفة ، وان يفهم ما يعانيه الاخرون باعمالهم او بكلماتهم وبالتلميح او التصريح ، وان ينمى قدرته على الاتصال الناجح باللاخرين ونقل افكاره وآرائه اليهم.

(٣) المهارات الذهنية او التصورية :

تتعلق هذه المهارات بمدى كفاءته فى ابتكار الافكار والاحساس بالمشكلات و التفنن فى الحلول والتوصيل الى الاراء ،وقدرته على رؤية التنظيم المدرسى وفهمه لترابط اجزائه ونشاطاته ،واثر العلاقات المتفاعلهةللنظام المدرسى فى بعضها البعض ، وعلاقة المدرسة بالمجتمع والقوى السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية المؤثرة فى عمل الدرسة ، وان يكون قادرا على استخدام المهارات الأساسية فى معالجة التعقيدات والمشكلات المختلفة التى تواجه المدرسة . ووضع استراتيجيات جديدة لتنفيذ العمليات الادارية بالمدرسة والمهارات التصورية ضرورية لمساعدة رجل الادارة التعليمية على النجاح فى تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التى يمكن أن تحدث فى المستقبل ، أى ترقب الاحداث وما يترتب على ذلك من تقليل الخطر أو الخسارة أو تحقيق الفائدة المرجوة ، ولذلك فهى من أهم المهارات الضرورية اللازمة لرجل الادارة التعليمية ، ولكنها فى الوقت نفسه تعد من اصعب المهارات بالنسبة له فى تعلمها واكتسابها .

ويرى حسين بدر انه في اطار تلك المهارات الثلاثة ، يمكن التـأكيد على الجوانب التاليـة التـى تمثـل المواصفـات اللازمـة للقيـاديين بـالمدارس ، وهذه المواصفـات تتركز حـول مـالدى الفـرد مـن خبرات نتيجـة للدراسـة والممارسة :-

١ - فهم طبيعة العمل المدرسي.
٢ - القدرة على تخطيط ومتابعة العمل المدرسى
٣ - السرعة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة.
٤ - حسن تصريف الأمور بذكاء وفطنة .
٥ - القدرة على توزيع المسئوليات والاختصاصات بالمدرسة .
٦ - القدرة على الالتزام بما تتطلبه القيادة .
٧ - القدرة على حل المشكلات واقتراح البدائل .
٨ - حسن التعامل مع المعلمين والطلاب وبقية العاملين بالمدرسة .
٩ - تقدير ظروف العاملين ، وفهم مشاكلهم والمساعدة على حلها .
١٠ - الموضوعية وعدم التمييز عند تقويم أداء العاملين بالمدرسة .
١١ - القدرة علـى القيـام بـدوره كحلقـة الوصـل بيـن الـوزارة والمعلميـن ، وذلك بالتوفيق بين طلبات الوزارة ورغبات المعلمين .
١٢ - القدرة على التخطيط لتطوير ونمو الهيئة التعليمية ورفع كفايتها .
١٣ - القدرة على القيام بدوره كحلقة الوصل بين المدرسة والبيئة المحيطـة بها .

وكيل المدرسـة :

يعتبر وكيل المدرسة المعاون الاول للناظر فى رسم سياسة المدرسـة ومناقشتها داخل مجلس ادارة المدرسة ، ويتولى مساعدته فيما يسند اليه مـن

أعمال ، ويتحمل وكيل المدرسة نصيبه الكامل من المسئولية فى ادارة المدرسة وتصريف شئونها من الناحية الفنية والادارية ويعتبر ذلك تدريبا عمليا له عندما يحين دوره فى النظارة .

ويتم التعيين فى وظيفة وكيل مدرسة ابتدائية من وظيفة مدرس أول بالمرحلة الابتدائية بشرط قضاء سنتين على الاقل فى الوظيفة الاخيرة ، ويتم تعين وكيل لكل مدرسة ذات عشر فصول على الاقل فاذا بلغ عدد الفصول (٢٠) فصلا فاكثر يعين للمدرسة وكيلان.

ويقوم وكيل المدرسة بتدريس عدد من الحصص الاسبوعية يساوى نصف نصاب المدرس اسبوعيا ، بالاضافة الى المسئوليات الادارية الاخرى التى يمارسها.

وفى مدارس التعليم الفنى يتم تعين وكيل مدرسة علمى وآخر عملى ، بكل من المجموعات التخصصية او الشعب المتخصصة ، ويضاف الى ذلك وكيل لشئون الطلبة والامتحانات فى كل مدرسة ، كما يتم تعين وكيل مدرسة للشئون المالية والمخزنية و مشروع راس المال بمدارس التعليم الزراعى و الصناعى.

ويقوم وكيل المدرسة بالاشراف على امور كثيرة حيوية ، تدخل فى صميم العملية التعليمية مثل :

(١) الاشراف على اعداد الجدول المدرس طبقا للاسس التوجيهية التى يحددها ناظر المدرسة .

(٢) الاشراف على طـابور الصبـاح و العروض الرياضيـة التـى تستدعيها المناسبات المختلفة.

(٣) القيام باعمال الناظر اثناء تغيبه ، ويكون بمنزلتـه فـى مهامـه الوظيفـة الرسمية .

(٤) الاشراف على تهيئة المدرسة لاستقبال العام الجديد وفى كل يوم جديد من كافه النواحى التظيمية و التأكد من وصول الكتب و الوسائل و الخامات المدرسية.

(٥) متابعة الطلاب من حيث المواظبة اليومية و اعداد السجلات التظيميـة التى تكفل الضبط و الاحكام.

(٦) الاشتراك فى اعداد جميع الاحصاءات و بيانات العاملين و الافراد التى تلخص الحالة الواقعية للمدرسة ، والاشراف على لجان توزيع الطلاب علـى الصفوف الدراسية ولجـان امتحانـات النقـل وتوزيـع اعمـال الملاحظة على المدرسين ، ولجنه النظام و المراقبة فـى امتحـان النقل بمدرسته، وفى حالة وجود وكيلين للمدرسـة ، يمكـن ان يقسم العمل بينهما بصورة تساعد على حسن سير النظام و العمل بالمدرسة .

المدرس الاول :

يمثل المدرس الاول المستوى الثالث فى الهرم الادارى للسلطة فـى الادارة المدرسية بعد الناظر و الوكيل ويعتبر المدرس الاول هـو الموجـه والمفتش المقيم فى المدرسة ، فهو اقرب الرؤساء الـى مدرسـى مادتـه، وهـو بقربه هذا منهم ، يطلـع علـى نواحـى قوتهم وضعفهم ، ويستطيع توجيههم التوجيه اللازمه لخدمة العملية التعليمية .

وتشغل وظيفة مدرس اول ابتدائى من وظيفة مدرس بالمرحلة الابتدائية بشرط قضاء (٦) سنوات على الاقل فى التدريس بالنسبة للمستوفين لشروط شغل الوظيفة ، ولايوكل للمدرس الاول بالاشراف على المادة الدراسية بالمرحلة الا اذا كان يحمل مؤهلات متخصصة او احد المؤهلات التى يكون تحدد مستوى كفاءتها بضوابط معينة، ويكون نصاب المدرس الاول المشرف على المادة ثلثى نصاب المدرس، اما المدرس الاول غير المشرف فيكون نصابه كنصاب المدرس اى ٢٤ حصة فى الاسبوع (ابتدائى) ٢١ حصة (اعدادى) ، ١٨ حصة فى المرحلة الثانوية وما مستواها.

ويعين مدرس اول لكل ثلاثة من مدرسى المادة على مستوى المحافظة، ويستثنى من ذلك المحافظات النائية (البحر الاحمر ، الوادى الجديد، مرسى مطروح ، سيناء) فيكون المعدل مدرس لكل مدرسين .

ويتولى المدرس الاول العديد من الهام و المسئوليات منها ما هو فنى ومنها ما هو ادارى ، وهذه المسئوليات يمكن تناولها على النحو التالى:

اولا : الجانب الفنى :

ويشمل مسئوليات فى اول العام الدراسى وخلاله وفى نهايته وهى :

أ - فى بداية العام الدراسى :

(١) دراسة المنهج المدرسى مع هيئة تدريس المادة .

(٢) رئاسة الاجتماعات الدورية مع مدرس المادة والتى تعقد مرة كل اسبوع وتخصص لها ادارة المدرسة حصتين متاليتين فى يوم من ايام الاسبوع

لمدرس كل مادة بصفته دورية . تناقش فيها النواحى المتعلقة بالمنهج وطرق تدريسه والمشكلات التى تعترض المدرسين فى اداء العملية التعليمية وكيفية حلها ، والنشرات والتعليمات الخاصة بمادته.

(٣) يشارك المدرسين فى توزيع المنهج على مدار العام الدراسى و متابعة تنفيذه ، ويشترط ان يكون التوزيع متماثلا على شهور السنة ويكفل المراجعة الجدية فى نهاية العام . ويحتفظ بأصل التوزيع موقعا عليه من المدرس المختص على ان يقوم المدرس بتسجيله فى دفتر تحضير و يحق للمدرس تكييف هذا التوزيع طبقا لظروف العمل .

فى اثناء العام الدراسى :

(١) يوزع المادة الدراسية فى الصفوف المختلفة على المدرسين مع مراعاة كفايتهم الفنية وعدالة التوزيع ، ان يعتمد هذا التوزيع من مدير المدرسة .

(٢) فحص الاعمال التحريرية لكل مدرس على حدة واعتماد مواعيدها والاسئلة الخاصة بها ، والهدف من ذلك ، معرفة نواحى القصور والعمل على التخلص منها.

(٣) مراجعة كراسات اعداد الدروس طبقا لخطة واضحة المعالم يرسمها لنفسه منذ بدء العام حيث يتهيأ له بذلك دوام الاشراف الفنى عليها فى دقة تامة.

(٤) يقوم بمراجعة كراسات المكتب الخاصة بدرجات الطلاب اولا باول حتى يستوثق من ان الدرجات المعطاة تسير طبقا للتوزيع المعتمد، ومقارنة هذه الدرجات بما يحصل عليه الطالب فى الامتحان

التحريرى لنصف العام واخره ، وانها تمثل الصورة الحقيقية لتحصيل الطلبة وقدراتهم ويعتمدها فى نهاية العام مع تسليمها للجنة المراجعة.

(٥) تسجيل ملاحظاته الفنية عن المدرسين فى سجل خاص ويطلعهم عليه بغرض رفع مستواهم الاكاديمى و المهنى.

فى اخر العام الدراسى :

(١) وضع اسئلة الامتحانات و الاشراف على طباعتها وتقدير درجاتها ومراجعتها .

(٢) كتابة تقرير مفصل فى نهاية كل عام دراسى يحتوى على تقيمه للعام الدراسى الماضى ، والمقترحات المقدمة لتحقيقه نتيجة افضل فى العام القادم.

(٣) يسجل بيانات عن حالة المدرسين الذين يعملون معه مثل (المؤهل وتاريخه الدرجة المالية – المدرسة التى كان بها قبل هذه المدرسة الفصول التى يقوم بتدريسها – وجمعيات النشاط المشرف عليها – ووسلية الاتصال به وقت الضرورة .

(٤) زيادة المدرسين الجدد و المرقين فى فصولهم و تقديم الخبرة والمشورة لهم.

(٥) اقتراح النشاط المدرسى المصاحب للمنهج كالرحلات و الزيارات وتوزيعة وفق خطة معينة ومتابعة هذه الخطة وتقيسمها ا ولا باول .

(٢) الجانب الادارى :

أ – يسهم فىالاشراف على النظام المدرسى فى القسم المخصص له من اقسام المدرسة ومراقبة سير الدراسة فيه وسلوك التلاميذ .

ب – المشاركة فى اللجان التى تعتمد لتنظيم العمل المدرسى مثل (لجنة توزيع الكتب ، لجنة قبول المستجدين ، لجنة توزيع الطلاب إلى الفصول ، لجنة المشتريات .... الخ)

ج – يقترح بالتشاور مع مدرسيه الكتب والمراجع المتعلقة بمادته لشرائها وضمها لمكتبة المدرسة .

د – يقوم بالتعاون مع مدرسى المادة بدراسة نتائج الامتحانات اولا باول دراسة تحليلية احصائيه ، يستفاد منها فى عملية التوجيه التربوى للطلاب.

هـ – يرأس لجنه الجرد التى تتصل بمادته.

و – يمد الموجه بكل ما يوضح مظاهر نشاط مدرسى المادة وجهودهم.

المـــــــــدرس :

المعلم هو حجر الزاويه فى العملية التعليمية والتربوية فهو يؤثر باقواله و افعاله ومظهره وسائر تصرفاته فى التلميذ، كما انه يوثر فى المجتمع المحلى الذى يوجد فيه ويعمل على تطويره وتقدمه ، فلم تعد مسئولية المعلم التدريس فحسب ، ولكنها تعدت هذا الاطار المحدود الى اطار التربية ، ولذلك فانه لم يعد من الخير اذن ان يقصر المعلم همه على ناحية التعليم فقط داخل المدرسة ،بل لابد ان يساهم بنصيب اجتماعى فى المجتمع الذى توجد به المدرسة قرية كانت ام مدينةً ، فالمعلم يجب ان يكون شخصا أجّل من ذلك الذى يلقن التلاميذ بعض المعلومات ، وانما يكون رائداً اجتماعيا بكل ماتحمله الكلمة من معنى ، رائدا متفهما لمجتمعه اولا وقبل كل شئ ، رائدا تتوفر فيه القدرة على الاحساس بمشكلات المجتمع و القدرة على

المساهمة في حلها وتوجيه تلاميذ إلى التعرف عليها ، وتتوفر لديه مهارات الاتصال بهذا المجتمع من قدرة على مخاطبة الغير والتعامل معهم ،واجتذابهم اليه ، والحديث بلباقة اليهم والاقبال عليهم الى غير ذلك من الصفات والمهارات ، بما قد يسهم فى تنمية مجتمعه وتطويره. والحقيقة انه توجد عوامل عديدة ترتبط بطبيعة عمل المعلم وتجعل دوره فى تنمية مجتمعه خطيراً وحاسما ، وتضفى على هذا الدور اهمية خاصة اهمها:

١ - ان المعلمين يضمون فيما بينهم كافة التخصصات العلمية و الفنية الموجودة فى الحياة العامة اليومية ، فما من مشكلة اجتماعية الا واساسها العلمي و الاجتماعى عند بعضهم ، بحكم دراساتهم المتنوعة.

٢ - المعلون بطبيعة عملهم المهنى ، وبحكم تخصصهم ، يتقنون أو مفروض ان يتقنون عمليات التوجيه والارشاد و القيادة ،و الاقناع والتنظيم ، فهذا فنهم ، وكل هذا يؤهلهم للقيام بالدور التثقيفى فى المجتمع ، ويجعلهم اقدر الناس على **ذلك** .

٣ - المعلون متغلغلون - بحكم وظيفتهم - فى ارض الوطن بعيدها وقريبها ، مدنها وقراها ، حضرها وباديتها ، وهذا الانتشار الواسع ، يمكنهم من التأثير على افراد المجتمع وتشكيل الصورة العامة لثقافة المجتمع.

٤ - ان علاقات المعلين متصلة بجميع الناس ، فلا توجد اسرة فى اى بيئة الا والمعلم جزء مكمل لحياتها ، عن طريق تعليم وتربيةاولادها ، وما من فرد الا وله معلم ، و المعلم فنى أو أخصائى ، كل الناس زبائنه يحتكون به يوميا ، فالناس على اختلاف طبقاتهم الاجتماعية

ومسئولياتهم الاقتصادية لهم علاقات بأكثر من معلم وكل معلم زبائنه او عملاؤه بالالاف.

٥ - المعلم يتعامل مع افراد فى مرحلة التشكيل و التكوين - تنقصهم الدراسة والخبرة ، لديهم حب الاستطلاع العلمى والمعرفى ، ويشغل بالهم كثير من القضايا و الامور التى يحتاجون الى تفسيرها وكشف مسبباتها ، المعلم بالنسبة لهم هو الشارح والمفسر ومصدر المعرفة الاول، ومن ناحية اخرى يعتبر المعلم النموذج الذى يحاكيه او يقلده التلميذ عندما يلتحق بالمدرسة ولهذا فهو مؤثر فعال فى شخصية التلاميذ.

وفى ضوء ماسبق يمكن تحديد مسئولياته واختصاصاته فى المسئوليات الادارية والفنية ومسئولياته فى مجال خدمة وتنمية المجتمع المحلى على النحو التالى :

اولا : المسئوليات الفنية :

١ - دراسة الاهداف التى ينبغى ان يصل اليها التلاميذ عن طريق عملية التربية التعليم فى المدرسة وعليه ان يعمل على تحقيقها فى كل درس، بل فى كل خطوة من خطوات الدرس داخل الفصل وخارجه .

٢ - اعداد الدروس وفقا لما جاء فى المنهج ، وربط مادة تخصصه بالمواد الدراسية الاخرى ، مع الاستعانة بمعينات التدريس، فهى اقوى اداة للمدرس لتحقيق رسالته.

٣ - العمل على تحقيق الاغراض التى من اجلها وضعت المناهج الدراسية.

٤ – اتباع طريقة التدريس التى تتفق مع مستوى التلاميذ وتتلاءم مع طبيعة الموضوع .

٥ – العناية باستخدام الكتاب المدرسى ، وصرف التلاميذ عن شراء الكتب الخارجية ، وخاصة ان الكتب المدرسية تكلف الدولة اموالا طائلة فلا بد من الاستعانة بها والاستفادة منها .

٦ – تدريب تلاميذه على المهارات و الخبرات العملية و الاعمال التحريرية وتأصيل القيم والعادات السليمة فى نفوس التلاميذ.

٧ – تهيئة الظروف المناسبة – باعتباره رائد الفصل وقائده – لنمو ميول التلاميذ واستعداداتهم نموا سليما ، و الوقوف على العوائق الفنسية والاجتماعية و المادية التى تعطل تقدمهم .

٨ – المساهمة فى النشاط المدرسى من خلال وضع خطة النشاط المدرسى الخاص بمادته فى بداية العام الدراسى ، وفى ضوء المناهج بحيث تكون متممه لها محققة لاهدافها .

ثانيا: المسئوليات الادارية :

١ – حضور طابور الصباح – باعتبار هذا الطابور دلالة على روح المدرسة واستقرارها – والعمل على حفظ النظام بين تلاميذ فصله، ثم يصطحبهم الى حجرة الدراسة .

٢ – حصر حالات الغياب و التأخير فى كل حصة بكل دقة .

٣ – معاونه المدرس الاول فى الاشراف على قسم من اقسام المدرسة .

٤ – الاشتراك فى الاعمال التى تسند اليه كعضو فى احدى اللجان الفنية ولجان النشاط.

٥ - الاشتراك فى الجمعية العمومية بالمدرسة ومجلس ادارة المدرسة ومجلس الاباء .

ثالثا : مسئوليات المعلم فى مجال خدمة وتنمية المجتمع المحلى :

١ - تعريف التلاميذ باهم المشكلات الاجتماعية وابعادها الحقيقية و اسبابها، و الاثار المترتبة عليها ، و اساليب حل هذه المشكلات.

٢ - ربط مايقوم بتدريسه بمشكلات المجتمع المحلى وبرامج تنميته .

٣ - حث التلاميذ على المشاركة الايجابية فى مشروعات خدمة البيئة ، وتوجيههم نحو شغل اوقات فراغهم فى انشطة لخدمة البيئة و الخدمة العامة وفق الحاجات الحقيقية للبيئة .

٤ - القيام مع التلاميذ بزيارات للاماكن والمواقع التى تقوم بخدمة وتنمية المجتمع المحلى للتعرف على انشطتها ومشكلاتها.

٥ - التصدى للعادات و الاتجاهات الضارة التى تنتشر بين التلاميذ وبعض افراد المجتمع ، التى تعوق تنمية المجتمع المحلى كالفوضى والاهمال والتسيب .... وغيرها.

٦ - مساعدة الاباء فى توجيه اولادهم الدراسى و المهنى بالايحاء والاقتراح ، وذلك بقدر ما يسمح به ثقافته.

٧ - يسهل على اولياء الامور الاتصال بالمدرسة ومعرفة حال التلاميذ ، ودرجة تقدمهم ، والاتصال باولياء الامور لمساعدتهم فى حل مشكلات التلاميذ الاجتماعية و الدراسية التى تؤثر فى تقدمهم .

٨ - ان يشعربما يشعر به سكان المجتمع المحلى من مشكلات اقتصادية ، و ادارية ، واجتماعية ويسعى معهم الى حلها .

٩ - تأسيس بعض الجمعيات الثقافيـة والتعاونيـة او الاشـتراك فـى تاسيسـها كجمعية تحفيظ القران الكريم ، جمعية المحافظة على البيئة ، جمعية الارشاد الزراعى .... وغيرها.

١٠ - توعية افراد المجتمع المحلى باهمية ترشيد الاستهلاك ، العمل وزيادة الانتاج ، المحافظة على المال العام ..... وغيرها .

١١ - القاء محاضرات على سكان المجتمع المحلى فـى الموضوعـات التـى تهمهم ، او التى هم فى حاجة للالمام بها ، بقدر ما يستطيع.

١٢ - تنظيم برامج التعليم الكبار ومحو الاميـة عن طريـق انشـاء فصـول لمحو الامية بالمدرسة .

واذا كانت الادارة التعليمية علـى المستوى الاجرائـى فـى المدرسـة (الادارة المدرسية) ، متدرجة من المدير او النـاظر - رئيسـا - الـى الوكيـل الى المدرسين الاوئـل ، حتـى تصـل الـى المـدرس ، فـان هنـاك بجـانب هـذا التدرج تدرجا اخر يتمثل فى سكرتير المدرسة والمشرف الاجتماعى و اميـن المكتبة ومديـر المخـازن والمكتبـة ، والخـدم ، وكـل هـؤلاء فـى خدمـة ادارة المدرسـة ومدرسيها وتلاميذهـا ،وهـم عنصـر مكمـل للمدرسـين فـى العمليـة التعليمية . وسوف نتحدث عن بعض هذه الوظائف فيما يلى :

المشرف الاجتماعى :

يؤدى المشرف الاجتماعى دورا هاما فى المدرسة، فهـو الصلـة بيـن الطلاب بعضهم وبعض ، وبينهم وبين مدرسيهم ، وبيـن المدرسـة و المـنزل فى جو يخلو من الخوف ، وتشيع فيه الثقـة والاطمئنـان ، ويتولـى ملاحظـة

سلوك الطلاب ملاحظة علميه ، يستفاد منها في تقويم بعض حالات المرض النفسي (عدم التكيف الاجتماعي - الاضطربات الانفعالية) والصحي بين الطلاب . ويعرض ما يستحق العرض منها على وحدات العلاج النفسي والصحي لتقرير اسلوب العلاج المناسب لكل حالة ، ومتابعتها حتى شفائها ، ويبحث بعض حالات المتأخرين دراسيا من الناحية الاقتصادية والاجتماعية ويقرر العلاج اللازم لها . ويتولى ادارة مركز الخدمة العامة والاشراف على نشاطه خلال العام او من ينوبه في الاشراف على النشاط المدرسي لتحقيق الفائد ة الموجودة منه ، و المساعدة في تكوين مجلس الاباء ومجلس ادارة المدرسة وغيرها من التنظيمات التي تربط المدرسة بالبيئة ويقوم باعداد الطلبة لمسابقة التفوق الاجتماعي واعمال خدمة البيئة ، التي تساهم بها المدرسة ، ويتولى بالتعاون مع المدرسين ملء البطاقات المدرسية الخاصة بالطلاب و التي تحتوى على بيانات خاصة بكل طالب حتى تكون اساسا صالحا لعملية التوجيه والارشاد النفسي ، وفي ضوئها يقدم المعاونه الصادقة في التخطيط لمستقبلهم التعليمي والوظيفي ، ويجب على المشرف الاجتماعي الاحتفاظ بسجلات سرية تحوى بيانات تتضمن كل ماجرى من مناقشات اثناء مقابلاته مع الطلاب ، وهذه السجلات لها قيمة كبيرة في عملية التوجيه الارشادى النفسي ، و يستحسن ان يستخدم المشرف الاجتماعي شفره خاصة عند كتابة هذه التقارير ، حتى يضمن عدم اطلاع غير المسئولين على مابها من معلومات خاصة بالطلاب ، ومهمة المشرف الاجتماعي مكمله لعمل مدرس المدرسة ومديرها ، وتعمل على ان تحقق الادارة المدرسية الاهداف المنوطة اليها.

رائد الفصل :

ان وظيفة الرائد قيادة تلاميذه قيادة هادفة تسعى الى اعدادهم اعدادا سليما وعلاج مشكلاتهم ، وهو صلة ربط بين التلاميذ ومدرسيهم والمشرف الاجتماعى و أولياء الامور ، ويجب عليه ان يعد سجلا خاصا لفصله ، يدون فيه ملا حظات على كل تلميذ من حيث .. (خلقه – عاداته– نشاطه العلمى والرياضى والاجتماعى والثقافى والفنى وعلاقته بزملائه "مشاكله – داخل الفصل وخارجه) وعلى الرائد الاتصال باولياء امور الطلاب ذوى المشاكل الخاصة للعمل على دراستها وحلها ويشرف على تكوين مجلس الفصل وتنظيم اجتماعاته ويعمل على تنشيط النواحى الثقافية والاجتماعية فى فصله بالاسلوب المناسب ، وهو مسئول عن مكتبة الفصل من حيث مدها بالكتب من مكتبة المدرسة او من التلاميذ انفسهم ، بالاضافة الى عملية الاستعارة منها . ومن رواد الفصول على مستوى المدرسة يتكون مجلس الرواد وهو احد المجالس التى تطلبتها وظيفة المدرسة الاجتماعية ، ويتكون من مدير المدرسة رئيسا ، ومن رواد الفصول ورواد جمعيات النشاط كأعضاء ، يقوم باعمال السكرتارية الاخصائى الاجتماعى بالمدرسة (المشرف الاجتماعى) واعمال المجلس هى:

(١) بحث واعتماد الخطة السنوية لنواحى التربية الاجتماعية ومشروعاتها فى المدرسة.

(٢) نتظيم اعمال الريادة فى المدرسة ، وتتبع اعمال جمعيات النشاط المدرسى ومشروعات التربية الاجتماعية لتحقيق الترابط بينها .

(٣) بحث المشكلات المختلفة التى تعرض للمجتمع المدرسى .

(٤) تقويم اعمال الريادة والتربية الاجتماعية.

(٥) ايجاد المناسبات المختلفة التى تعمل على تنمية العلاقات الطيبة بين التلاميذ بعضهم وبعض ، بين التلاميذ ومدرسيهم ، وبين المدرسين والاباء.

(٦) نتسيق اعمال الريادة فى الفصول المختلفة .

امين مكتبة المدرسة :

المكتبة هى المحور الفعلى للعملية التربوية . فهى تكمل عمل المدرسين فى الفصول ثم تزيد عليه فتدعم المنهج وتعقبه ، وهى وسيلة لتنمية ميول القراءة لدى الطلاب وتصحيح اتجاهاتهم فيها بحيث يكون لديهم عادة القراءة الواعية و المقدرة على تميز الجيد النافع من الكتب، ويمكن تحديد مهمه أمين المكتبة فيما يلى :-

١ - يتولى المحافظة على عهدة المكتبة وادارتها تحت إشراف لجنة المكتبة

٢ - يقدم المقترحات الخاصة بالكتب الجديدة التى يرى تزويد المكتبة بها فى حدود التعليمات والاعتمادات المالية الموضوعية .

٣ - يدير المكتبة بأسلوب يحقق السهولة والسير فى العمل .

٤ - يعطى محضارات فى كيفية استعمال المكتبة لكل من المدرسين والطلاب .

٥ - يرتب كتب المكتبة بأفضل الطرق العملية .

٦ - يحتفظ بالسجلات الخاصة بالمكتبة .

٧ - يتولى مع لجنة المكتبة جرد المكتبة فى نهاية كل عام دراسى وبعد اتمام اجراءات الجرد تعتمد القوائم من مدير المدرسة وترفع للادارة التعليمية لاعتمادها .

٨ - التأكد من أن التالف والمفقود لا يزيد عن نسبة ١٠٪ من مجموع الكتب ولا يتعدى المفقود ٥ ٪ ولا تكون مراجع أو قواميس أو اطالس .

٩ - الاشراف على مكتبات الفصول وامدادها بالكتب المناسبة لكل صنف وتغييرها مرة كل ثلاثة شهور على الأقل ، وتسلم على عهدة رائد الفصل .

١٠ - الا شراف على الاستعارات الخارجية والداخلية للطلبة والمدرسين وأهالى البيئة .

١١ - يعمل على ترغيب التلاميذ فى القراءة بأساليب مختلفة (كالمسابقات والندوات الثقافية - تلخيص الكتب وعرضها على تلاميذ المدرسة) .

١٢ - اعداد مكتبات المواد والتى تجمع بها كتب كل مادة على حده فى حجرات مستقلة ، اذا سمحت بذلك امكانيات المدرسة ويمكن وضعها فى المعامل أو الغرف حتى تكون فى متناول اليد وقت تدريس الماده .

ويساعد أمين المكتبة فى عمله لجنه المكتبة ، وتتكون لجنه المكتبة من المدرسين الاوائل بالمدرسة أو من يقوم مقامهم كأعضاء ، وأمين المكتبة كسكرتير ، ويرأسها مدير المدرسة أو وكيلها وتجتمع فى حالة الضرورة ، وتسجل محاضر الاجتماعات فى سجل خاص واختصاصات اللجنة هى :

١- وضع النظم الداخلية التى تسير عليها المكتبة .

٢ - النظر فى اختيار الكتب التى يجب شراؤها .

٣ – قبول الكتب الهدايا من التلاميذ أو أولياء أمورهم أو الاهالى بعد التأكد من مناسبتها .

٤ – اعتماد ميزانية المكتبة .

٥ – اعتماد التقرير السنوى الذى يقدمه أمين المكتبة .

٦ – التخلص من الكتب الزائدة باهدائها لمكتبات المدارس الاخرى أو توزيع الصالح منها هدايا على الطلبة .

٧ – خصم الكتب التالفة أو المفقودة من العهدة فى حدود النسبة المقررة .

٨ – تنظيم عملية الجرد والاشراف عليها .

أمين المختبر ومسئولياته :

تقسم مخابر المدرسة الى ثلاث هى :

١ – مخابر الكيمياء . ٢ – مخابر الفيزياء . ٣ – مخابر التاريخ الطبيعى

ويتولى الامين المهام والمسئوليات الاتية :

١ – اعداد الدواليب المعدة لحفظ المواد والاجهزة .

٢ – صيانة الاجهزة والمواد والمحافظة على الاثاث فى المعامل والمدرجات .

٣ – شحن المراكم (البطاريات) فى أول العام واعداد سجل لكل مركم يدون فيه تاريخ الشحن وقراءة فرق الجهد وكثافة السائل كل أسبوع ثم تفريغ المراكم فى نهاية العام .

٤ – حفظ الاحماض فى زجاجات محكمة الغلق .

٥ – اعداد الاجهزة والادوات المطلوبة فى دروس اليوم التالى .

٦ – أن يكون ملما بوسائل الحريق ومدربا على الاسعافات الاولية .

٧ - التعاون مع ادارة المدرسة والمساهمة فى الانشطة المختلفة .

٨ - الاشراف الفعلى على توزيع الاجهزة والادوات العلمية على الطلبة أثناء الدروس العملية .

٩ - تنظيم العمل فى المعامل والاشراف على عمل عمالها .

مراجع الفصل الرابع

(١) ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : الأصول الادارية للتربية – دار المعارف – القاهرة – ١٩٨٠ .

(٢) أبو الفتوح رضوان : المعلم قيادة فكرية – منمنشورات لجنة اسبوع التربية الثالث بجمعية المعلمين الكويتية – مطابع الرسالة – الكويت – ١٩٧١ .

(٣) حسين بدر السادة : الادارة المدرسية العربية مستقبلها واستراتيجية تطوير كوادرها القيادية – مجلة العلوم التربوية والنفسية – كلية التربية جامعة المنوفية – السنة الخامسة – العدد الخامس – جزء أول – ١٩٨٩ .

(٤) حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة فى الادارة المدرسية مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة – ١٩٧٧ .

(٥) رياض منقريوس : الادارة المدرسية – ج ٢ – مكتبة الانجلو المصرية – القاهرة – د . ت .

(٦) صالح عبد العزيز ، عبد العزيز عبد المجيد : التربية وطرق التدريس – ج ٢ – دار المعارف بمصر – القاهرة – ١٩٥٠ .

(٧) صلاح الدين عبد الحميد مصطفى : الادارة المدرسية فى ضوء الفكر الادارى المعاصر – دار المريخ للنشر – الرياض – ١٩٨٢ .

(٨) عبد الغنى عبود : ادارة التربية وتطبيقاتها المعاصرة – دار الفكر العربى – القاهرة – ١٩٧٨.

مراجع الفصل الرابع

(٩) عرفات عبد العزيز سليمان : الاتجاهات التربوية المعاصرة ، دراسة في التربية المقارنة - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة - ١٩٧٧ .

(١٠) على السلمى : مهنية الادارة - عالم الفكر - المجلد (٢٠) - العدد الثانى - وزارة الاعلام - الكويت - يوليو / سبتمبر ١٩٨٩ .

(١١) محمد ماهر فرج : دراسة ميدانية لاوضاع الادارة التعليمية فى محافظة المنوفية - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية التربية - جامعة المنوفية - ١٩٨٥ .

(١٢) محمد منير مرسى : الادارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها - عالم الكتب - القاهرة - ١٩٨٩ .

(الفصـــل الخامـــس)

ادارة الفصـــل المدرســـى

- العوامل التى تؤثر فى ضبط وادارة الفصل المدرسى .
- اساليب ادارة الفصل المدرسى .
- العقاب وضبط الفصل المدرسى .
  - مفهوم العقاب .
  - اهداف العقاب .
  - اساليب العقاب وصوره .
  - القائمون بالعقاب .
  - شروط استخدام العقاب .
  - قيمة العقاب .
- توجيهات عامة للمعلمين لضبط وادارة الفصل المدرسى .
- المراجـــع .

ضبط وادارة الفصل المدرسى

يحتاج الفرد فى حياته بشكل عام الى قدر من الضبط سواء كان ذلك نابعا من الفرد نفسه أو ممن حوله ، ويكون أشد حاجة الى ذلك عندما يكون فى جماعة أو مؤسسة ما ، والمدرسة شأنها شأن غيرها من المؤسسات الاخرى يتطلب العمل فيها قدرا من النظام أوالضبط ، فهى تقوم بتربية افرادها وفق القواعد والمعايير والقيم التى تسود المجتمع ، وتضع مجموعة من القواعد تضمن من خلالها تحقيق الاهداف المرجوة منها ، والفصل المدرسى كجماعة ذات مواصفات معينة يحتاج هو الآخر فى مجموعة من القواعد أو نوع من الضبط يسمح بتسهيل واتمام عملية التعلم بشكل جيد ، فإذا كان نجاح المعلم فى أداء عمله داخل الفصل يتوقف على أمور كثيرة فإن من أهم هذه العوامل قدرته على ضبط وادارة فصله ، اذ بدون ذلك يتعذر تحقيق ما يكون المعلم قد وضعه من اهداف لتدريسه .

والواقع ان عملية ادارة الفصل والسيطرة على سلوكيات التلاميذ تعتبر الشغل الشاغل لمعظم المدرسين ، فمعظم المدرسين الجدد الذين يبدأون فى مزاولة العمل التدريسى للمرة الأولى يمتلكهم – فى الغالب – شعور بالخوف او عدم الثقة فى قدرتهم على التحكم فى سلوكيات التلاميذ حيث يشعرون بأنهم قد يواجهون تلاميذا لا يحترمونهم او لا يحترمون وجودهم داخل الفصل ، وقد اشارت دراسات عديدة فى مناطق مختلفة من

العالم الى ان ضبط سلوكيات التلاميذ يعد من اكثر المشكلات التى تواجه المدارس ، وان ضبط الفصل يعد من اصعب واعقد جوانب العمل التدريسى

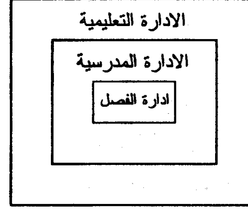
فالفصول الدراسية لا تكـاد تخلو من مصـادر الشغب المتمثلة فى بعض التلاميذ الذين لاهم لهم سوى اعاقة المعلم فى عمله ، وقد يكون ذلك بنية متعمدة احيانا او بنية غير مقصودة أحيانا أخرى .

فمدارس اليوم وفصولها لاتكاد تخلو من مسببى المشـاكل السلوكية ، كما لا نجد فى هذه المدارس معلما لا يعانى من الآثار المترتبة على وجود امثال هؤلاء التلاميذ من مسببى هذه المشاكل ، تلك المشكلات التى ان كانت تصدر عن قلة من التلاميذ ، الا ان المعلمين يعتبرونها معطلة لآداء واجباتهم ، كما انها معطلة لتعليم باقى التلاميذ داخل الفصل ، وقد يمتد اثرها الى باقى الفصول ، ولذلك يشكو المعلمون انهم يقضون وقتا فى ضبط سلوك التلاميذ اطول من الوقت الذى يقضونه فى تعليمهم ، ولذلك فإنه مـالم يتقن المعلم عملية التعامل بفاعلية وايجابية مع هذه المشكلات ، فإن ذلك بلا شك سيؤدى الى عدم نجاحه فى عمله كمعلم قادر على تحقيق أهداف العملية التربوية التى يتواجد من أجلها داخل الفصل، وهو ما يتطلب ضرورة أن تتوافر المعرفة الكافية والملائمة لمعلمى المستقبل والخاصة بالتعامل الامثل مع هذا الجانب الهام من جوانب العمل التدريسى ، ونعتقد ان هذه المعرفة يمكن ان تتضمن النقاط التالية :-

أولا : العوامل التى تؤثر فى ضبط وادارة الفصل :

توجد عوامل عديدة ومتداخلة تؤثر فى النظام المدرسى وبالتالى ضبط وادارة الفصل لعل من أهمها :

١ - **الادارة المدرسية** : ترجع أهمية هذاالعامل باعتبار ان ادارة الفصل هى جزء من الادارة المدرسية ، فإدارة الفصل تسعى دائما الى استثمار كل الامكانيات المادية والبشرية من اجل تحقيق الاهداف التربوية المنشودة ، ولذا فهى تعتبر جزء لا يتجزأ عن الادارة المدرسية والادارة التعليمية كما هو موضح فى الشكل التالى :



شكل رقم ( )
يوضح العلاقة بين ادارة الفصل
والادارة المدرسية والادارة التعليمية

فنمط الادارة المدرسية يساعد المعلم على حسن ادارة فصله من خلال اجراءات عديدة من بينها توضيح اللوائح والقوانين التى تتعلق بالنظام المدرسى لكل العاملين بالمدرسة ، بما فيهم التلاميذ والمعلمين ، مع توفير الخدمات الارشادية والتوجيهية للتلاميذ الذين يسببون الاخلال بالنظام المدرسى ، ومساندة المعلمين فيما يتخذونه من اجراءات لضبط وادارة فصلهم طالما انها لا تخالف اللوائح والقوانين ... وغيرها الكثير .

٢ - **المعلمون** : وهؤلاء لهم دور هام واساسى فى ضبط وادارة الفصل من خلال تجنب حدوث او نشوء المشكلات داخل الفصل أو المساهمة فى احداث هذة المشكلات ، فالدراسات العديدة عن السلوك التدريسى تشير الى وجود علاقة ما بين السلوك التدريسى الذى يتبعه المعلمون ، والمشكلات التى تحدث داخل الفصل الدراسى ، حيث ان هذه المشكلات ما هى الا رد فعل لمثل هذا السلوك ، كما انها مظهر لانماط التواصل الخاطئة التى تحدث

داخل الفصل بين كل من المعلمين والتلاميذ ، والتـى يحتـاج المعلمـون مـن اجل تعديلها ، الى القيام بالتركيز على تعديل سلوكهم هم قبل سلوك التلاميذ وقد حدد ايفرتسون Evertson اهم الاسباب المرتبطة بـالمعلم والتـى تتسبب فى نشوء وحدوث المشاكل الصفية فيما يلـى :

أ - عدم مراقبـة سلوكيات التلاميذ بعنايـة أو علـى نحـو كـاف ، قبـل استفحالها بدرجة كبيرة يصعب بعدها ايقافها بسـهولة ، حيث يـؤدى مثل هذا الامر الى تهيئة ظروف مشجعة للتلاميذ علـى ارتكـاب انـواع من السلوك تجاوبا مع هـذا النـوع مـن عـدم المراقبـة لمـا يـدور داخـل الفصل .

ب - تجاهل المدرسين لبعض السلوكيات غير المقبولة احيانا، بما لا يسـاعد التلاميذ على التأكد من معايير السلوك المقبول اللازم اتباعها .

ج- عدم الثبات علـى نمط واحد مـن الاجـراءات المسـتخدمة حيـال بعض سلوكيات التلاميذ ، او استخدام اجـراءات واسـاليب غـير واضحـة او غير محددة ، وفى ذلك يشـير ماكدانيـال Mcdaniel الـى أن اغلب المشاكل الصفية والسلوكية نتيجة طبيعية للتوجيـه الضعيـف والغـامض وغير المحدد ، والـذى يسـتخدمه المعلمـون فـى توجيـه تلاميذهم نحـو واجباتهم ، معتقدين بأن التلاميذ يعرفون كيفية تأدية المطلوب منهم من واجبات تعليمية اوسلوكية دون الحاجة الى قيـامهم بتوضيـح المطلـوب من التلاميذ على نحو كاف .

ويرتبط بشخصية المدرس وسلوكه التدريسى عامل الخبرة فى مجال التدريس ، فالمدرسون المبتدئون من قليلى الخبـرة فـى الميـدان يتسـببون فـى

مثل هذه المشاكل الصفية التى يقوم بهـا التلاميذ ، ويعـود ذلـك بـالطبع الـى ضعف قدرتهم فى استخدام اساليب ادارة الفصـول او عـدم اسـتخدامها علـى نحو سليم ، فنسبة حدوث المشكلات فى المعلمين تقـل مـع مـرور الزمـن ، واكتساب هؤلاء المعلمين خبرة فى ادارة الفصول ، وكذلك مع ازدياد ثقتهـم فـى فعاليـة اتبـاعهم للاسـباب المختلفـة لمعالجـة المشـكلات ، ان المدرسـين يبدأون مزاولة المهنة معتقدين بانهم اكثر استعدادا وتهيئـة وتدريبـا لمواجهـة المشكلات الصيفية ، ومع ذلك فلابد لهم من الاحتكاك المباشر بالتلاميذ الذى من شأنه ان يدعم الاستعداد لهؤلاء المدرسين لمواجهة المشكلات الصفية .

ويرتبط بالمعلمون عامل آخر يدخل كعنصر مؤثر فى ادارة وضبـط الفصل ألا وهو اعدادهم وتدريبهم قبل واثناء الخدمة ، حيث تحرص برامـج اعداد المعلمين على تزويد خريجيهـا بالمهـارات التدريسـية اللازمـة ، علـى حساب تأهيلهم لادارة وضبط فصولهم ، فمعظـم برامـج اعـداد المعلميـن لا تضع فى حسبانها الانتباه الى هذه الزاوية الملحة مـن زوايـا اعـداد المعلميـن والتى تتعلق بتنمية مهاراتهم فى مراقبة مـا يـدور داخـل الفصـل مـن احـداث سلوكية والتعامل معها قبل ان تتفاقم ، هذا الامر يؤدى الى اعتماد المعلمين فى ذلك علـى خـبراتهم السـابقة كتلاميـذ للتكيـف مـع الظـروف التـى يجـدون انفسهم فيها ، والخاصة بمواجهة السلوكيات السلبية لتلاميذهم عند انخراطهم فى العمل التدريسى ، وهو مـا جعـل البعـض يؤكـد علـى أن معـاهد اعداد المعلمين لا تقوم بدورها فى تعديل وتغيير مفاهيم من تقدهم للعمل والخاصـة بمجال ادارة الفصول وانه ان وجدت اية ارشادات فى هذا الصدد فانها توجـد بصورة غير مباشرة او بشكل مبسط ومخفف .

٣ - **المناخ المدرسى أو البيئة المدرسية** : المدرسة هى المكان الذى يتواجد فيه التلميذ بهدف تعليمه ، وهو المكان الذى يمارس فيه بعض سلوكياته الخاطئه منها والصائبة ، بما يمكن ان يؤثر فى ادارة وضبط الفصل ، ولذلك فهناك مجموعة من الاسباب تتعلق بالمناخ الصفى او المدرسى وتؤثر فى عملية ضبطه وادارته من بينها :

- الا يتناسب حجم الفصل وامكانيات مع اعداد التلاميذ .
- عدم تلاءم المنهج المدرسى مع الامكانيات والقدرات الفعلية للتلاميذ ، فكثيرا من التلاميذ يضيقون ذرعا بالمدرسة لمجرد ان ما يعطى لهم ، وما يلقى عليهم من معلومات لا تتناسب ولا تتفق مع قدراتهم وطاقاتهم الفعلية ، فهم قد لا يستطيعون فهم هذه المعلومات او استيعابها ، مما يؤدى الى فقدان الرغبة لديهم بالمدرسة ، وعندما يتكون لديهم هذا الشعور فإنه يؤدى الى عدم رغبتهم فى مواصلة الدراسة والتحصيل ، وتتولد لديهم الكراهية نحو المدرسة ، ويلجأون الى اساليب من شأنها ان تسهم فى الاخلال بالنظام المدرسى ، كالهروب من المدرسة ، تحطيم المرافق المدرسية ، والاساءة الى الزملاء أو المدرسين ... وغيرها .
- ارتفاع كثافة الفصول ، وعدم تكافؤ النسبة بين اعداد التلاميذ واعداد المدرسين بالمدرسة .
- ملل التلاميذ من الروتين الدراسى اليومى ، نتيجة انعدام او عدم الاهتمام بالانشطة المدرسية ، وقلة او عدم توافر الخدمات الترفيهية والصحية والاجتماعية المقدمة للتلاميذ بالمدرسة .
- عدم اشراك التلاميذ فى اتخاذ القرارات خاصة بالمتعلقة بهم .

- سوء العلاقات الانسانية بين كل من ادارة المدرسة والمدرسين والتلاميذ ، وعدم احترام المعلمين للتلاميذ ، بل واهانتهم .
- اعمال درجات اعمال السنة بالمدارس .
- عدم توضيح اللوائح والقوانين المدرسية التى تحكم سلوك التلاميذ داخل الفصل المدرسى .
- عدم توضيح السلوكيات المقبوله والبديلة للسلوكيات المرفوضة .

٤ - **الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية فى المجتمع** : المدرسة والفصول الدراسية مؤسسات تتأثر بالاحداث الاجتماعية المحيطة بها ، وهى بالتالى مرآه لما يحدث فى المجتمعات المحلية فما يقع فى محيط الطلاب ليس الا صدى لما يحدث فى المجتمع العريض بمؤسساته الرسمية وغير الرسمية ، فالمجتمع بظروفه وضغوطاته المختلفة يشكل أحد أهم العوامل التى تؤثر فى ادارة وضبط الفصل ، حيث ان كثرة الضغوط التى تمارس ضد المعلم سواء فى المدرسة أو فى النظام التربوى أو فى المجتمع ، لا يسمح للمعلم بالوقت الكافى لتعديل اساليبه وسلوكياته فى ادارة فصول الدراسة مالم يتم التخفيف منها .

ويشير مصطفى سويف الى ان من ينظر فى حياتنا الاجتماعية الراهنة نظرة التفكير الامين سعيا وراء التدبر المخلص يجدها زاخرة بالعوامل التى تنخر فى كيان ومعاهد التعليم لدينا ، بل وفى صميم العملية التربوية كلها ، وتتمثل هذه العوامل فيما اطلق عليه تشوية الضمير العام ، فقد اصبح المجتمع يموج بمجموعات من القيم ليس بينها اتساق ولاتناسق ،

كما انها تنطوى على قدر كبير من التنكر لمنظومات قيمية اخرى كانت من قبل تنفرد بالساحة او تكاد ، فهى تغيرات غير منتظمة ولا محسوبة ، اضافة الى مظاهر العنف المتزايدة ، وتأثير وسائل الاعلام ، والتى اباح بعضها (الاعلام المرئى) ولا يزال يبيح لنفسه ، باسم الجانب الترويحى من رسالته ، السخرية من كثير من المقدسات الاجتماعية ، وقد جاءت معظم هذه السخرية شديدة الفجاجة بما يتناسب وفجاجة الذوق وفى كثير من الأعمال التمثيلية لدينا ، ومن ثم فقد اسهمت ولا تزال تسهم بقوة فى مزيد من افساد مناخ التنشئة الاجتماعية لدينا بصفة عامة، والاعمال الكوميدية ليست وحدها مصدر هذا الافساد وحدها ، ولكننا نُخصها بالذكر لان امرها قبيح متكاملا فى الشكل والمضمون ، ولكن هناك مواد اخرى كثيرة تسهم بنصيبها كذلك فى دعم مناخ الانحراف وتمزيق الستار الفاصل بين ما يجوز ومالا يجوز ، كالاعلانات وما يفرض فى معظمها ، ومباريات كرة القدم وما نشاهده ونسمعه اثناءها فى الملاعب .. وغير ذلك كثير ، أمام هذا يصبح ضبط وادارة الفصول الدراسية من اصعب ما يمكن ويتطلب اتباع طرق واساليب تتناسب مع ما يحدث فى المجتمع من ظواهر .

واضافة الى المظاهر الاجتماعية السابقة يمكن الاشارة الى ما يشهده المجتمع من مظاهر تتعلق بانانية الجيل الحالى فى تحقيق رغباته الشخصية وانعدام الامان الاجتماعى والنفسى فى البيئة الاسرية ، اضافة الى اثر مظاهر التطور الحضارى فى المجتمعات المتمثلة فى العيش فى المدينة حيث المنازل الصغيرة وندرة اماكن اللهو والترويح ، و الاختلافات الثقافية الناتجه عن الهجرات الداخلية ، وانشغال الآباء والامهات عن

الابناء , ويحول الولاء والتبعية من الاسرة الى الرفقة ، حيث اصبح تأثير الاصحاب اقوى واكبر من تـأثير الاسرة ، حيث يسعى الفرد الى ضمان قبول الرفقة اكثر من سعيه الى ضمان قبول الاسرة ، والتفكك الاسرى ، وازدياد معدلات الطلاق ... وغيرها .

٥ - **الطـــلاب** : الطـلاب هم مصدر الاخلال بالنظام أو الانضباط الصفى، وذلك من خلال السلوكيات أو التصرفات التى يقومون بها داخل الفصول ، هذه التصرفات – فى الغالب – تكون انعكاسا أو مرآة للتغيرات التى تميز مرحلة النمو التى يمر بها الطلاب ، وهو ما يتطلب دراسة متطلبات مرحلة النمو التى يمر بها الطالب ، والبحث عن افضل الوسائل لتلبيتها والتعامل معها ، ولذلك فطرق واساليب حفظ وادارة الفصل الدراسى تتأثر بشكل مباشر بطبيعة المرحلة التى يعيشها تلاميذ الفصل الدراسى ، فقد اشار جاكوبسن وزملاؤه Jacobcen فى دراسته عن مشكلات ضبط الفصل، الى ان هذه المشكلات تختلف باختلاف نمو ونضج التلاميذ ، فتلاميذ الصف الأول والثانى الابتدائى (مثلا) ليس لديهم القدرة على الانتباه لفترة طويلة ، وكثيرا ما يخالفوا القواعد والقوانين المتعارف عليها فى الفصل المدرسى ، وليس ذلك عن عمد ، ولكن لانهم غير مدركين لها أو لا يألفوها ، وكثيرا لا يتذكروها فتصدر منهم سلوكيات غير مرغوب فيها بدون قصد منهم للمخالفة ، ولذا يجب على المعلم ان يرفق بهم حتى يألفوا هذه القواعد والقوانين ، وهذه المشكلات تختلف بالطبع عن مشكلات طلاب المرحلة الثانوية فى النوع والدرجة ، وذلك بسبب تمرد المراهق على سلطة المعلم ، فمخالفة القواعد والقوانين تكون عن عمد ولهدف وعلى

ذلك فعلى المعلم ان يسأل نفسه بعض الأسئلة عندما يسلك تلميذه سلوكا غير مرغوب فيه ، ما الذى يريد أن يحققه التلميذ من خلال قيامه بهذا السلوك ؟ وما الحاجة الاساسية التى يحاول اشباعها عند ممارسته لهذا السلوك ؟

ثانيا : أساليب ضبط وادارة الفصل الدراسى :

ان الدارس لتاريخ الفكر التربوى يجد أنه قد حدثت تغيرات هامة فى اذهان المفكرين والمعلمين والاداريين فيما يتعلق بالمبادئ الاساسية لضبط وادارة الفصل من حيث اهدافه واساليبه ، فقد كان الهدف منه قديما يتمثل فى توفير الظروف المناسبة للدراسة والتعلم ، وتوفير الاحترام للمعلم ، وكان المدخل الاساسى لذلك يستند الى استخدام العقاب أو التهديد باستخدامه لإثارة الخوف فى نفوس التلاميذ ، ولقد كان المعلم وفق هذا الفهم يعتبر محافظا على النظام فى الفصل ، الا اظهر تلاميذه دلائل الخضوع والامتثال لأوامره وتوجيهاته فى هدوء وسكون ، وكان الملاحظ عادة ان المعلم حين تغيب سطوته كان يخرج من الفصل لسبب ما ، أو يرفع عنهم عوامل الضغط فى ظرف خاص سرعان ماتنفجر طاقات التلاميذ فى صورة أنواع من السلوك السيئ ، اى ان سلوكهم المقبول لم يكن يصدر عنهم الا عندما كانوا يخضعون لرقابة بوليسية من جانب المعلم او من ينوب عنه .

على أن هذا المدخل البوليسى قد قل استخدامه فى الوقت الحالى ، حيث ظهرت فلسفة جديدة لضبط وادارة الفصل تعنى بالضبط الذاتى ونموه لدى التلاميذ ، وموجهة نحو تخطيط الانشطة التعليمية التى تثير اهتمام التلميذ وتتحدى قدراته ، وتنمى المثل التى تدعم السلوك الخلقى والاجتماعى المقبول ، فالهدف الاساسى من ضبط سلوك التلاميذ داخل الفصل – وفق

هذا المدخل – هو تنمية القيم والمثل العليا والاتجاهات والعادات وغيرها من مكونات السلوك التى تضمن ان يكون مسلك كل تلميذ مسلكا اجتماعيا مقبولا ، دون حاجة لاستشعاره بالخوف او ممارسه ضغوط عليه اكثر من مجرد آراء أقرانه ، ولعل ذلك يتطلب ضرورة توافر ظروف حسنة للدراسة حتى لا يضيع وقت الفرد هباء اثناء انشطة غير موجهة ، وعلى ذلك فالمدرسة مطالبة بأن تعمل على تهيئة الخبرات والنشاطات التعليمية التى تشبع ميول التلاميذ واهتماماتهم ورغباتهم الفردية بما يؤدى بالتلميذ الى الشعور بالانتماء الى المدرسة والمحافظة على النظام بها ، فقد اثبتت الدراسات أن الفصول التى ينشغل فيها التلاميذ فرادى او جماعات فى انشطة تعليمية تثير اهتمامهم ، وتتحدى قدراتهم ، لا توجد حاجة لاستخدام الاساليب البوليسية فيها ، بل يستمر النشاط التعليمى سواء كان المدرس حاضرا فى الفصل أم غائبا ، حيث يسود التفاهم نتيجة ثقة التلاميذ فى قيمة الانشطة التعليمية ، واهتمامهم بها ، ويصبح الاتجاه النفسى للتلاميذ بالنسبة للمعلم اتجاه تعاون لاخضوع للقوة .

أما عن الاساليب الحالية وضبط الفصل ، فقد اشارت الدراسات و البحوث التربوية والنفسية الى وجود مداخل عديدة لادارة الفصل ، حيث اكد ويلور وزملاؤه Willower et al فى دراساتهم عن ايديولوجية ضبط الفصل Pupil Control Ideology انه يمكن تصنيف الافراد وفق تصوراتهم حول ضبط الفصل على متصل احدى طرفيه يمثله النمط التسلطى Custodial وفى الطرف الآخر النمط الانسانى Humainstic حيث يتصف النمط التسلطى فى ضبط الفصل بالاهتمام بالحفاظ على النظام وعدم

الثقة بالطلاب ، واستخدام العقاب لضبط الفصل ، والتحكم الشديد و الصلابة في المواقف ، فى حين يتصف النمط الانسانى بالنظر الى الطلاب كافراد ، وتوفير جو يسمح بتحقيق حاجاتهم ، ومساعدتهم على التعلم من خلال التعاون و التفاعل فى جو ديموقراطى ، بالاضافة الى تنمية الضبط الذاتى بدلا من فرص النظام عليهم .

كذلك يرى جابر عبد الحميد جابر وزملاؤه انه يمكن التميز بين عدة تعريفات او مداخل لادارة الفصل ، أولها ما يعرف بالمدخل التسلطى الذى يعتبر ادارة الفصل عملية ضبط لسلوك التلاميذ ودور المعلم ان يوفر النظام ويحافظ عليه داخل الفصل ، وفى هذا المدخل يعتبر توفير النظام مرادفا لادارة الفصل ، و الوسيلة الاساسية لتحقيق ذلك هى التأديب او العقاب ، وتعرف ادارة الفصل وفق هذا المدخل بأنها مجموعة الانشطة التى بواسطتها يحقق المعلم النظام فى الفصل ويحافظ عليه.

اما المدخل الثانى والذى يعرف بالمدخل التسامحي فيرى دعاته ان دور المعلم هو توفير اقصى قدر من الحرية للتلاميذ بحيث يعملون ما يريدون عمله ، كلما ارادوا ذلك ، ففى هذا الجو من الحرية يتحقق النمو الطبيعى للتلاميذ ، وينظر المدخل الثالث الى ادارة الفصل على انها عملية لتعديل سلوك التلميذ ، ودور المعلم فيها ان يعمل على تنمية الانماط السلوكية المرغوبة وعلى حذف الانماط السلوكية غير المرغوبة ، وينظر المدخل الرابع الى ادارة الفصل باعتبارها عملية ايجاد جو اجتماعى انفعالى ايجابى داخل حجرة الدارسة ، وينشأ هذا الجو عن العلاقات الانسانية الجيدة التى توجد بين المعلم و التلاميذ ، وبين التلاميذ وبعضهم ، وعلى ذلك فان دور المعلم – من جهه نظرا صحاب هذا المدخل – ان يعمل على ايجاد جو

انفعالى اجتماعى ايجابى عن طريق تكوين علاقات صحيحة بينه وبين التلاميذ ، وبين التلاميذ وبعضهم البعض، اما المدخل الخامس والاخير فينظر الى الصف باعتباره نسقا اجتماعيا ، تلعب فيه عمليات الجماعة دوراً اساسيا وهاما ، فالتعلم من وجهه النظر هذه يحدث فى سياق اجتماعى جيد ، فالجماعة - رغم ان التعلم ينظر اليه على انه عملية فردية - داخل الفصل لها تأثير هام وجوهرى على هذه العملية ، فدور المعلم اذن يمكن ان يتلخص فى تيسير نمو نظام اجتماعى فعال داخل حجرة الدراسة ، وفى النهاية يؤكد الباحث وزملاؤه ان البحوث التربوية و النفسية عاجزة عن اثبات افضلية اى من هذه المداخل على غيره ، ولذلك فهم يفضلون ما اطلقوا عليه المدخل التكاملى ، الذى ينظر الى ادارة الفصل على انها مجموعة من الانشطة التى يستخدمها المعلم لتنمية الانماط السلوكية المناسبة لدى التلاميذ ، وحذف الانماط غير المناسبة وتنمية العلاقات الانسانية الجيدة، وخلق جو اجتماعى انفعالى ايجابى ، وتحقيق نظام اجتماعى فعال داخل حجرة الدراسة والمحافظة على استمرايته .

وترى مديحة حسن ان هناك تصفيات متعددة لانماط ادارة الفصل ، وان التصنيف الشائع منها الذى يستند على اساس طريقة واسلوب استخدام المعلم للسلطة الممنوحة له ، يقسمها الى ثلاثة انماط ، فالاول وهو الدكتاتورى وفيه يتسم سلوك المعلم بالاستبداد بالرأى والغموض فى التعليمات و الاوامر والارغام والارهاب و التخويف بهدف ضبط سلوك التلاميذ وتوفير الهدوء داخل الفصل ، ورغم ان هذا النمط يمكن ان يؤدى الى احكام السيطرة على الفصل ، الاان له اثار سيئة على نفسية و شخصية التلاميذ ، كما ان استمرار العمل به يتوقف على وجود المعلم ، اما النمط

الثانى الديموقراطـى فيعتمـد علـى الـترغيب و الاقنـاع و الاستعانة بـالحوافز المادية والمعنوية من اجل تحقيق تعلم فعال داخل الفصل المدرسى وخارجـه، فالتلميذ غاية فى حد ذاته له احترامه وكرامتـه ، ورغـم مميزات هـذا النمـط المتمثلة فى ظهور اتجاهات ايجابية نحو المعلم والمدرسة واستمرار الالـتزام بالقواعد ، رغم غياب المعلم ، الا انه قد يعاب عليه ان الالتزام به يحتاج الى وقت طويل حتـى يتعـود الطـالب عليـه ،كمـا يحتـاج مـن المعلـم ان يوضـح للتلاميـذ الاسـاليب الديموقراطيـة للتعبير عـن ارائهم بأسلوب مهـذب ، امـا النمط الثالث وهو النمط الفوضوى او غير الموجه، فيترك فيه المعلم الحريـة للتلاميذ للتصرف دون متابعـة او تدخـل منـه ، وبالتـالى يفقـد سيطرته علـى الفصل ، ويكون معدل الانجاز فى النشاطات التعليمية ضعيفا قياسا الى حجم النشاط البدنى و العقلى المبذول.

والواقع ان ماسبق عرضه يشكل وجهات نظر مختلفة حـول قضيـة ادارة الفصل و الاساليب التى يمكن اتباعها لذلك ، يتمثل الاول فى اسـتخدام الثواب فى تثبيت او تعديل سـلوك التلاميذ فـى الاتجـاه المطلـوب ،مـن خـلال تجنـب استخدام العقـاب عنـد التعـامل مـع مشـكلات الاخـلال بالنظـام داخــل الفصل، وان الاصل هو ايجاد بدائل فعالة للعقاب ، فالثواب هـو اجـراء يتبـع سلوكا مرغوبا فيه وينجم عنه شعورا بالرضا و الارتياح يشجع علـى تكـرار هذا السلوك ، ويمكن ان يأخذ هذا الاجراء صورا متعددة مثل كلمة استحسـان ابتسامة ، مكافـاة ماديـة ، اضافـة درجـات اعطـاء شـهادة تقديـر ...الـخ ، ولعل تحقيق الثواب لفاعليته او اهدافه فى التعليم و التربية ، يتطلب ضـرورة ان تتـم الإثابـة بعـد الاسـتجابة او السـلوك المرغـوب مباشـرة ، وان يعـرف التلميذ بدقة ما السلوك الذى تمت اثابته عليـه ، ان تتناسـب الاثابـة مـع حجـم

ونوع السلوك المثاب ، والا يسرف المعلم فى عدد مرات الاثابة كى لاتفقد تأثيرها.

مما تجدر الاشارة اليه انه على الرغم من فعالية الثواب فى التعلم ، الاانه فى بعض الاحيان قد تظهر له بعض السلبيات مثل :-

- ان اثر الثواب قد يقوى استجابات اخرى غير مرغوب فيها ، تصدر فى نفس الوقت الذى تصدر فيها الاستجابة المثابة .
- قد تثير حقد الطلاب الذين لم يحصلوا على الثواب .
- قد يغرس فى نفوس الطلاب ان كل شيء يفعلوه لابد ان يحصلوا على مقابل له ، خاصة اذا كان المعلم يستخدم المكافأت المادية الخارجية .

أما وجهة النظر الثانية فترى ان استخدام الاساليب السلبية او العقاب تعتبر ضرورية فى تعليم التلاميذ ، فهناك أمثلة كثيرة فى المدارس والفصول يكون من الضرورى فيها فرض العقاب على التلاميذ الذين يعوقون التدريس والتعلم باستمرار فى حجرة الدراسة وهو ما سوف نتحدث عنه بالتفصيل .

ثالثا : <u>العقاب وادارة الفصل المدرسى</u> :

تكاد تجمع الدراسات والبحوث الميدانية على أن العقاب بكافة اشكاله – بما فيها العقاب البدنى – يعتبر من اكثر الاساليب التى لا يتوانى العديد من المدرسين عن اللجوء الى استخدامه فى ضبط وادارة فصولهم الدراسية والتحكم فى سلوكيات الطلاب ، فعلى الرغم من منع استخدام العقاب وخاصة العقاب البدنى فى المدارس فإن المدرسين لا ينفكون عن المطالبة

بزيادة حقوقهم وصلاحياتهم فى ممارسة وايقاع اقسى انواع العقاب ضد التلاميذ وذلك بحجة تزايد الفوضى السلوكية فى الفصول الدراسية والمدارس، ففى دراسة للباحث اجراها عام (١٩٩١) عن العقاب المدرسى بالمرحلة الثانوية ، اشارت دراسة واقع ما يحدث فى المدارس الى مجموعة من الظواهر تتعلق بالعقاب المدرسى منها :-

١ - يشكل العقاب اجراءا ممارسا فى معظم المدارس ، وذلك للتغلب على مشاكل التلاميذ المدرسية وحفظ النظام داخل هذه المدارس ، حيث يلجأ المعلمون الى استخدام العقوبات المدرسية بصورها المختلفة ، والتى تتضمن التهديد أو التعنيف ، أو طرد التلميذ من الفصل ، وانقاص درجاته ، أو حرمانه من بعض الانشطة المحببة اليه ، أو العقاب البدنى وغيرها .

٢ - ان بعض ممارسات العقاب هذه - خاصة العقاب البدنى - تبلغ درجة من التطرف يترتب عليها اثار سلبية على الصحة النفسية والتحصيل الدراسى للتلاميذ ، أو احداث بعض العاهات الجسدية ، وهو ما كان مادة اعلامية للصحف اليومية ، فقد نشرت هذه الصحف العديد من الحوادث منها على سبيل المثال " اشعال طالب النيران فى مدرسته خوفا من وصول انذار الفصل لاسرته " ، " قسوة معلم اللغة العربية على الطالب حولته الى لص ، تذمر طلاب مدرسة صناعية باسيوط بسبب سوء معاملة ناظر المدرسة لهم " ، " حبس مدرس ضرب تلميذا، واحدث اصابات بعينه اليسري ادت الي عاهة مستديمة " ، " القبض علي مدرس كسر ذراع التلميذ " ، " محاكمة مدرس تعدي علي تلميذ بالشلوت ، فاصابه بعده كسور " ٠٠٠ وغيرها الكثير .

٣- كثره شكاوي التلاميذ واولياء الامور من اسـراف بعض المعلمين في استخدام العقوبـات المدرسية بصورها المختلفة دون مراعاه لشروط فاعليتها واهدافها ، مما قد يترتب عليه توتر العلاقة بين التلاميذ ومدرسيهم ، وما يصاحبها من مشكلات للتلاميذ وكذلك المعلمين ، وفي المقابل يشكو المعلمين من اشكال السلوك المنحرفة والمعطلة لعملية التدريس ، التي تصدر عن بعض التلاميذ مثل سوء المعاملة مع المعلم او الاقران ، واستخدام لغة بزيئة في التواصل ، والاخلال بنظام الفصل ، ورفض سلطة المعلم ، وقد تصل الي حد الاساءة اللفظية الي المعلم ، وتهديده، بل والاعتداء الجسمي عليه او علي الاقران ، والتي ان كانت تصدر عن قلة من التلاميذ ، الاان المعلمين يعتبرونها معطلة لآداء واجباتهم ، كما انها معطلة لتعليم باقي التلاميذ داخل الفصل ، وقد يمتد اثرها الي باقي الفصول ، ولذلك يشكو المعلمون أنهم يقضون وقتا فـى ضبط سلوك التلاميذ اطول من الوقت الذى يقضونه في تعليمهم .

٤- ان بعض هذه الممارسات العقابية لا تستند الى تشريعات مكتوبة تعطى للمعلمين الحق فى استخدامها ، بل ان هذه التشريعات والقوانين تحرم استخدامها على الاطلاق – العقوبات البدنية – مبررة هذا التحريم من منطلق ان هذه الممارسات العقابية ، تنطوى على نوع من الاعتداء على شخصية التلميذ ، وقد تثير فى قلبه الحنق والعداوة والشعور بالظلم ، وتفسد العلاقة بين المعلم والتلميذ ، ولاسيما أن مثل هذه الممارسات تحدث بشئ من الانفعال .

وقد شغل موضوع العقاب – ومازال كثيرا من الفلاسفة وعلماء الاجتماع والانثروبولوجيا ورجال القانون وعلماء النفس بالاضافة الى المربيين ، وقد تناول كل منهم دراسة العقاب من زاويته الخاصة . وعالجها بما يتمشى مع أسس كل علم ومبادئه ، فقد تناول الفلاسفة بالتحليل والدراسة كافة المسائل الجدلية المتعلقة بالعقاب مثل البحث عن مصدر العقوبة ، و هل هو الفرد أو المجتمع ، والغاية من العقاب ، واساليب العقاب ومبرراته ، والسلطات التى تملكه ومشروعية ذلك – وغيرها .

كما اهتم علماء الاجتماع بدراسة ظاهرة العقاب وفقا للمنهج الاجتماعى الذى يهتم بتحليل الظاهرة والرجوع الى اصولها التاريخية ، وتتبع تطورها فى الزمان والمكان فى مختلف الشرائع والعصور والمجتمعات ، وقد أسهم هؤلاء – بدراساتهم عن العقاب – فى الدعوة الى ضرورة الاهتمام بتحليل النظم القانونية التى تسود فى كل مجتمع من المجتمعات فى ضوء البناء الاجتماعى الخاص بهذا المجتمع ، ففكرة العقاب ترتبط فى تلك المجتمعات ارتباطا قويا بالتنظيم الاجتماعى الكلى وتعكس خصائصه ومقوماته بل ان نفس الهيئة التى تتولى النظر فى القضايا ، وتقوم بتكييف الجريمة وتحديد الجزاء وكذلك نوع العقوبة التى تحكم بها هذه الهيئة فى كل حالة تتاثر بذلك التنظيم الاجتماعى ، فالعقاب من وجهة نظر علماء الاجتماع هو نوع من رد الفعل الذى يصدر عن المجتمع لتأكيد تماسكه وللمحافظة على قيمة وانماط سلوكه والاوضاع الاجتماعية السائدة فيه ، وهو ما أكده دور كايم فى مقالته عن الوظيفة الاجتماعية للعقوبة .

اما بالنسبة لرجال القانون فان دراسة العقاب قد احتلت مكانا مهما بين الموضوعات التى يتعرضون لها بالبحث والدراسة ، حيث يدرسه علم خاص به من بين فروع القانون الجنائى يسمى علم العقاب – عدا ما ينبغى ان يرد منه ، للتقديم بين يدى دراسى هذا القانون فى شرح قانون العقوبات القسم العام – يبحث فى أغراض الجزاء الجنائى ، ويحدد افضل اساليب المعاملة العقابية للجانى بصورة تحقق هذه الاغراض .

ويدرس علم النفس التربوى العقاب فى باب دوافع التعلم والاكتساب، وذلك من خلال دراسة اثر العقاب على الصحة النفسية للتلاميذ ، وتحصيلهم الدراسى ، ويميز علماء النفس بين نوعين من العقاب ، يحدث الاول عندما يقلل تقديم حدث ما ، بعد فعل اجرائى معين ، من تكرار هذا الفعل فى مواقف متشابهه ويسمى بالعقاب الموجب ، ويحدث الثانى عند ازالة معزز ما يلى فعل اجرامى معين ، فيختزل تكرار السلوك فى مواقف مشابهه ، ويسمى بالعقاب السالب .

وفى مجال التربية لايزال العقاب المدرسى موضوع خلاف بين التربويين من حيث أهدافه وأساليبه وشروطه وفاعليته فى توجيه سلوك التلاميذ وحفظ النظام داخل الفصل الدراسى ، بل لا يكاد يثير اى جانب من جوانب التربية خلافات فى الرأى وفى التطبيق أكثر مما يثيره موضوع العقاب المدرسى ، فمن جهة يحبذ العقاب كباعث ، ويشجب من جهة اخرى باعتباره شيئا بغيضا ، ويهتم المربون فى دراستهم للعقاب ، بالكشف عن انواع العقوبات بالمتبعة فى المدارس واسباب توقيعها على

التلاميذ ، وآراء المعلميـن والنظـار وأوليـاء الامـور فـى مـدى فاعليـة هـذه العقوبات ، كما يهتمون بدراسة الاتجاهات نحو استخدام العقاب المدرسـى ، وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات من جهة والتحصيل الدراسى للطلاب من جهة اخـرى ، بالاضافـة الـى اسـتعراض آراء المعلميـن حـول قضايـا العقـاب المدرسى سواء فى الواقع ، ام فى ما يرجى ان يكون .

ولعل الحديث عن العقاب المدرسى وقضاياه يقتضينـا ان نسـتعرض الآراء والنظريات التى تناولت القضايا التالية :

أولا : مفهوم العقاب المدرسى :-

العقاب فى اللغة يعنى ان يجئ الشئ بعقـب الشـئ أى متـأخرا عنـه ، كما يعنى أيضا الجزاء على الفعل السيئ ، فقد قال صاحب المختار " العقاب العقوبة ، وعاقبه بذنـب ، وعاقبـه جـاء بعقبـه فهـو معـاقب وعقيـب ايضـا ، وتعقبه عاقبه بذنب ، وجاء فى لسان العرب " العقـاب والمعاقبـة أن تجـزى الرجـل بمـا فعـل سـوءاً ، والاسـم العقوبـة ، و عاقبـه بذنـب معاقبـة وعقابـا ، وعقب هذا هذا اذا جاء بعده ، وعقب الليل النهار جاء بعـده ، وعاقبـه أى جاء يعقبه فهو معاقب وعقيب أيضا ، وذهب فلان وعقبه فلان بعده .

فالعقاب هو ما يلحـق بالانسـان بعـد الذنـب ويـترتب عليـه الاحسـاس بالالم أو الفقد والمعاناه بطريقة قد تكون قاسية أو عنيفة .

وقد يفرق البعض بين العقاب والعقوبة فيقررون أن ما يوقع على الانسان ان كان فى الدنيا يقال لـه عقوبـة أمـا مـا يلحق بـه فـى الاخرة فهو العقاب ، كما يفرقون بين العذاب والعقاب ، فالعقاب جزاء الشر ، على حين أن العذاب هو الالم الشديد جزاء كـان ام لا ، فكل ماشق على النفس فهو عذاب أى شعر بالالم .

فالعقاب يعرف باعتباره طريقة من طرق التأديب تتضمن انزال الالم على شخص ما بسبب خرقه لنظام (مخالفته قانونا كان حتما عليه أن يوائم بينه وبين أفعاله) أو اتباعه لمسلك لا يرضى عنه من ينزل به العقاب .

وفى ضوء ذلك يمكن تعريف العقاب المدرسى بأنه طريقة أو أسلوب يتبعـه المعلم أو ادارة المدرسـة لضبط سلوك التلاميذ ، حينما يعتبر هـذا السلوك غير ملائم أو غير مقبول أو معطـلا لعملية التدريس والتعلم ، وعادة ما تسفر هذه الطريقة عن احداث الالم والكدر لدى من يتعرضون له .

فهو اجراء يتبع سلوكا غير مرغوب فيه ، وينجم عنه شعور بالضيق او الانزعاج ويؤدى الى تثبيط أو منع هذا السلوك .

ثالثا : أهـداف العقـاب :

كانت اهداف العقاب مجالا لاجتهادات المربيين والفلاسفة ورجال القانون وعلماء الاجتماع ، وقد افرزت هذه الاجتهادات ثلاث نظريات ، تؤكد كل نظرية على هدف ينبغى أن يحققه العقاب وهى :-

١ - **نظرية الجزاء :**

يرى اصحاب نظرية الجزاء ان العقاب جزاء عادل للذنب ، فلابد للجانى ان ينال جزاء مااقترفت يداه ، بما يعد تعبيرا عن الاستنكار الذى يضمره المجتمع لمن يرتكب الذنب ، فهم يرون أن التغاضى عن هذا الاعتبار الاجتماعى قد يؤدى الى تسامح غير مرغوب فيه مع ظاهرة الجريمة نفسها ، ولقد عبر القرآن الكريم عن فكرة الجزاء المقابل للجريمة فى جرائم الحدود بلفظ الجزاء المقابل للجريمة ن حيث قال تعالى " انما جزاء الذين يحاربون الله ورسوله ويسعون فى الارض فسادا ، أن يقتلوا او يصلبوا او تقطع ايديهم وأرجلهم من خلاف " وقوله ايضا " والسارق والسارقة فاقطعوا ايديهما جزاء بما كسبا نكالا من الله ، والله عزيز حكيم " .

وعلى الرغم من الانتقاد الشديد الذى لقيته هذه النظرة الى العقاب ، لارتباطها بفكرة الانتقام والتكفير التى اقترنت بالعقاب فى العصور القديمة ، فقد اتجه الى تاييدها بعض علماء التحليل النفسى الذين يرون انه من الاهمية بمكان حين يرتكب شخص جريمة ما ، أن يوقع عليه جزاء عادل لها ، للمحافظة على هدوء النفس ، وتخليص الجانى من مشاعر الذنب ، كما يؤيدها بعض الباحثين فى علم العقاب ، باعتبارها تؤدى الى احترام القانون ومنع حوادث الانتقام التى قد يرتكبها المجنى عليه ، اذا لم تناسب العقوبة فعل الجانى .

وفـى ضـوء هـذه النظريـة يصـرح دور كـايم بـأن وظيفـة العقـاب المدرسى ان يعيد الثقة الى ضمائر التلاميذ الذين يقلقهم خرق القاعدة الخلقية، ولذلك فهو يؤكد على ضرورة ان يستخدم المعلم كل مـا مـن شـأنه ان يعمـق احترام التلميذ للقاعدة حتى لو اضطر الى استخدام العقـاب ، فتهـاون المعلـم فى عقاب المخالفين للقاعدة ، يؤدى الى شـعور التلميـذ بـأن القـاعدة لـم تعـد اهلا للاحترام ، كما أكد علـى ضـرورة ان يكـون المعلـم قـدوة ، فيفـرض القاعدة على نفسه كما يفرضها على التلاميذ ، وان يجعلهم يشعرون بأنـه لا يستطيع تعديل القاعدة ، و انه مجبر على تطبيقها ، وأنها تلزمه كما تلزمهم

كما أكد الغزالى على ضرورة اقناع الصبى بأن العقوبة على ذنـب ، ولذلك يمنع من العويل والبكاء والاستشفاع ، وينبغى اذا ضربـه المعلـم ان لا يكثر من الصراخ والشغب ، ولا يستشـفع بـل يصـبر ، ويذكـر لـه أن ذلـك دأب الشجعان والرجال ، وان كثره الصراخ دأب المماليك والنسوان .

٢ - **نظريــة الردع أو المنع :-**

يـرى اصحـاب نظريـة الـردع ان هـدف العقـاب ، اعطـاء المخطـئ درسا لا ينساه ، أو يظهر للاخرين مـا يمكـن أن يحـدث لـو ارتكبـوا الخطـأ مثله ، فاذا كانت نظرية الجـزاء تنظـر الـى المـاضى باعتبـار العقـاب مقـابلا يتحمله المخطئ من جراء مخالفة قد صدرت بالفعل عنه ، فان نظرية المنـع تضع المستقبل فى اعتبارها اكثر ممـا تضـع المـاضى ، اذ ترمـى الـى منـع وقوع مخالفات جديدة عن طريق توقيع العقاب بسبب مخالفـة وقعـت فعـلا . والمنع الذى يمكن ان يحققه توقيع العقاب قد يقتصر اثره على المخطئ الـذى

وقع عليه العقاب فعلا، وبحيث يصده العقاب والمه عن العوده مـره أخرى الى ارتكاب الخطأ ن وقد يمتد اثره الى الافراد فـى المجتمـع كلـه ، بحيث يمتنع المجرمون المحتملون او عدد منهـم عن ارتكـاب الخطـأ خوفـا مـن أن يلحقهم مثل العقاب الذى أصاب المخطئ فعلا نتيجـة لارتكـاب خطئـه ، ولا يتأتى ذلك الا بالاعلان عن العقوبة وجعلهـا معلومـة للكافـة لا عنـد تقريرهـا فحسب بل عند تنفيذها كذلك .

وتحتل نظريـة الـردع مكانـة مهمـة لـدى الفقهـاء المسـلمين ، حيـث ينظـرون الـى العقوبـات علـى انهـا زواجـر وضعهـا اللـه تعـالى لـلردع عـن ارتكاب ما حظر وترك ما أمر ، فالعقوبة التـى توقـع علـى المخطـئ تكـون عظة وعبرة لغيره الى جانب ما فيها من زجر للمخطئ ، ولذلـك فـان تنفيـذ العقوبات علانية اصل مقـرر فـى الفقـه الاسـلامى ، فالاسـلام يحيـط الذنـب بالستر أو بالوصف الموجز ، على حين يحيـط العقوبـة بـالاعلان الواسـع ، ويتطلب عند ايقاعها حضور جمـع مـن المؤمنيـن ، وهـو مـا قـرر فـى قولـه تعالى : " وليشهد عذابهما طائفة من المؤمنين " .

واذا كان الردع كهدف للعقاب يبدو وجيها فى منطقه ، فـان البعـض يشكك من الناحية العملية فى كفايته وقيمته فى منع الجريمة ، ففكـرة الـردع تفترض ان الشخص يفكر قبل ان يفعل ، انه يتدبـر عواقـب الفعـل قبـل ان يقدم عليه ، ولكن الواقع ان الاشخاص يسـلكون ، ويتصرفـون علـى النحـو الذى تمليه ظروفهم ، وينخرطون فى وجوه نشاط عادية دون ما خوف من العقاب ، أو تقدير لوقوعه ، وحتى اذا صاحب هذا التفكير ارتكاب الجريمة

فانه يكون حينئذ ادعى للاحتياط واخفاء معالم الفعل الاجرامــى حتـى لا يقـع تحت طائلة القانون ، ولعـل هذا هو مـا حدا بالقـانون الـى ان يعتبر سـبق الاصـرار ظرفـا من الظـروف المشـددة فـى العقـاب ، كمـا أن المبالغـة فـى علنية وقسـوة العقوبـات يمكـن الا تـردع الجمـاهير ، بقـدر مـا تسـتثير فيهم الشفقة والرثاء للمعاقب ، والسخط على قسوة العقوبة أيا كانت طبيعـة الخطـأ الذى نعاقب من أجلـه ، ثم ان توقيـع العقوبـة بهذه الصـورة العلنيـة يصبـح تكـرره امـرا مألوفـا ، ان لـم يكـن منظـرا بشـعا ، لا يثـير الفضـول ، ولا يستدعى أى نوع من الاهتمـام ، كمـا يؤخـذ علـى نظريـة الـردع انهـا تتخـذ الانسان المخطئ وسيلة لمنع غيره من الخطأ .

وفى ضوء نظريه الردع يكون العقـاب المدرسـى وسـيلة تحـول دون خروج التلاميذ على قواعد النظام ، ومن ثم يجب ان يعاقب التلميذ ختى لا يعود الى الفعل الخاطئ ، وحتى يمتنع غيره عن تقليده ، وبهذا ينحصـر هدف العقاب فى ايجـاد ارتبـاط وثيـق فـى اذهـان الأطفـال بيـن فكـرة الخطـأ وفكرة الالم ، بما يؤدى الى منعه من العـودة – هـو او غـيره – الـى الفعـل الخاطئ .

٣ – **نظريــة الاصــلاح** :–

يرى اصحاب نظرية الاصلاح ان الهدف الـذى يجب ان توجـه اليـه العقوبة هو اصلاح المخطئ نفسه ، وتقويم سلوكه ، بحيث يعـود بعـد ذلـك الى الحياة الاجتماعية عضوا صالحا ، فأى عقوبة تنزل بـالمذنب لا تحقـق فيـه اصلاحـا او اعـادة بنـاء فـى تربيتـه لايصـح ان تقـر ، فللعقوبــة هــدف

اصلاحى ، ومن أجل هذا سنها المجتمع ، وترى هذه النظرية ان النشاط الانسانى نتيجة لعوامل سابقة عليه هى المقدمات التى ادت اليه ، وهذه العوامل من الممكن تحديدها ، ومن ثم يمكن اتخاذ الوسائل العلاجية لاحداث تغيير فى سلوك الشخص المخطئ ، فبعض حالات انحراف السلوك الاجتماعى ترجع الى علل بدنية أو عقلية أو عصبية أو نفسية ، فيكون فى علاجها ما يكفل بذاته التهذيب .

واذا كانت هذه النظرية تجعل من الاصلاح هدفا للعقاب ، فانها تؤكد على أنه ليس هو الهدف الوحيد ، فهى تبقى على العقوبة دون ان تدعو الى ابدالها بالعلاج ولكنها تطالب بتعديل اساليب تنفيذها ، وتدعو الى التروى فى اختيارها ، والربط بين العقوبة التى نوقعها والظروف الشخصية للمذنب ، بحيث يتحق الهدف منها الى جانب اهدافها الاخرى .

وفى ضوء هذه النظرية وجه جان جاك روسو ، بستالوتزى ، وجون ديوى – اهتمامهم لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية التى تدفع التلاميذ الى الخطأ والاهتمام بتنمية الانضباط الذاتى لديهم حفاظا على القوانين والقواعد الخلقية ، كما نصح ابن سينا المربى ، بإبعاد المغريات عن الطفل ، حتى لا يقع فى خطيئة ، نضطر من اجلها لعقوبته ، فينبغى لقيمة ان يجنبه مقابح الاخلاق ، وينكب عنه معايب العادات ، كما نصح الغزالى بضرورة إبعاد الصبى عن قرناء السوء كوسيلة للتهذيب ، امتداح الفضائل وذم النقائص باستمرار فى حضرة الصبى ، وشغل اوقات فراغه، ويمكن ان يتم ذلك من خلال تعويد الصبى القراءة ، وخصوصا

القرآن الكريم واحاديث الاخيار وحكايات الابرار واحوالهم لينغرس فى نفسه حب الصالحين .

كما يجب على المعلم ان ينظر الى مشكلات النظام فى الفصل على أنها قد تعنى أن درسه وطريقته وأسلوبه لا يبعث اثارة اهتمام التلاميذ للتعلم، وعليه ان يجتهد دائما فى ان يكون درسه مشوقا ومثيرا للرغبة والفضول الى التعلم عند التلاميذ ، وان يدرس دائما الاسباب التى تؤدى الى ظهور مشكلة من مشكلات النظام .

فى ضوء ما سبق يتضح ان هذه النظريات الثلاث ليست بالضرورة متناقضة او متضادة ، بمعنى انه ليس ضروريا أن تهدف العقوبة الى أحد الاهداف الثلاثة فقط ، فليس ضروريا ان يكون الاصلاح منعزلا عن الردع او الجزاء بل قد يتحقق الاصلاح فى عقوبة الردع أو الجزاء ، فالعقوبة يمكن ان ترمى الى تحقيق الاهداف الثلاثة معا ، وانما قد يثور الخلاف حول أى هذه الاهداف ارجح بحيث يلاحظ فى المرتبه الاولى ، وقد يختلف من حالة الى اخرى بحسب الظروف الموضوعية والشخصية ، فالمعلم قد يعاقب التلميذ المخطئ لينال جزاء ما اقترفت يداه ، ولمنعه ومنع غيره من العودة الى ارتكاب الخطأ ، ولاصلاح سلوكه وتعديله وحثه على الاستذكار معا .

ثالثا : اساليب العقاب وصوره :-

تتعدد صور العقاب المدرسى واساليبه بشكل يصعب معه وضع تحديد شامل لهذا المصطلح خاصة وان ما يعد عقابا بالنسبة لتلميذ ما ،

يعتبره آخرون شكلا من اشكال جذب الانتباه ، حيث تتراوح هذه الصور غالبا بين التحذير بالنظرة والايماءة والعقاب البدنى وما يوجد بينهما من التوبيخ سرا ، اللوم العام امام تلاميذ الفصل ، طرد التلميذ من الفصل ، اخبار الوالدين باخطاء التلميذ ، حرمانه من اللعب فى وقت اللعب ، تكليف التلميذ باعمال اضافية ، تحويله للادارة لتوقيع العقاب المناسب عليه ، وتوقيع الجزاء المالى خاصة فى حالة اتلاف ممتلكات المدرسة وغيرها .

ولقد اشارت احدى الدراسات الميدانية التى اجريت للتعرف على واقع العقوبات المدرسية الى تعدد صور هذه العقوبات حيث شملت على التأنيب والتعنيف امام تلاميذ الفصل ، والفصل المؤقت من المدرسة ، ومواجهة التلميذ للحائط ، وابلاغ الوالدين بسلوك التلميذ ، وطرد التلميذ خارج الفصل ، والحرمان من النشاط الاجتماعى والرياضى ، والفصل النهائى من المدرسة والضرب ، اما القانون رقم ١١٢٧ بتاريخ ١٩٥٩/١١/١٧ الخاص بالنظام التأديبى لتلاميذ المدارس الثانوية وما فى فى مستواها ، فقد اشار الى عدة صور للعقاب المدرسى منها ، لفت نظر التلميذ الى معنى مخالفته وما يترتب عليه من نتائج ، ومطالبة التلميذ بالاعتذار شفويا او كتابة أو التعهد بعدم العودة لمثل ما بدر منه والتأنيب العلنى فى الفصل أو فى الطابور ، والحرمان لفترة معينة من بعض الامتيازات او انواع النشاط التى يمارسها التلميذ الذى وقعت منه المخالفة ، و الانذار بالابعاد عن المدرسة ، واستدعاء ولى امر التلميذ الى المدرسة ، وفصل التلميذ من المدرسة فترة محدودة و الفصل النهائى من المدرسة .

وواضح مما سبق ان صور العقاب واساليبه تتمثل فى صورتين (كما يرى علماء النفس) تتعلق الاولى بخضوع التلميذ المخطئ لمثير مؤلم (منفر) كما هو الحال فى العقاب البدنى أو العقاب المعنوى مثل الطرد من الفصل ، والفصل المؤقت من المدرسة ، والتوبيخ على انفراد ، أو أمام الزملاء فى الفصل ، والتهديد بضربه ، وتكليفه باعمال ومسئوليات اضافية وغيرها ، أما الثانية فتتعلق بحرمان التلميذ المخطئ من مثير محبب أو سار له مثل الحرمان من عطف المعلم وتقديره ، او حرمانه من الاشتراك فى الانشطة المحببة اليه ، وحرمانه من بعض الدرجات .. وغيرها .

رابعا : القائمون بالعقاب :-

اختلف المربون حول من يتولى عقاب التلاميذ ويزاوله كحق قانونى أو شرعى ، واذا كان هناك اتفاق على أن للدولة ولمن تعترف له من الهيئات او الافراد الحق فى توقيع العقاب ، فى حدود مرسومة وشروط محددة مقررة ، بمقتضى القانون والشريعة والعرف والتقاليد الاجتماعية السائدة فى المجتمع ، فان المدرسة كأحد هذه الهيئات التى تعترف لهاالدولة بالشخصية المعنوية ، ممثلة فى مجلس ادارتها ، هى التى لها الحق فى توقيع العقاب على تلاميذها ، ويتولى الناظر او المدير توقيعه .

كما ان حق التأديب مقرر بمقتضى الشريعة والعرف للوالدين او من فى حكمهما ، وهو مقرر كذلك للمعلم فى مواجهة الصغار - أى الابناء او القصر او التلاميذ - وذلك بما للاولين عليهم من الحق والسلطة فى تعليمهم وتربيتهم وتهذيبهم ، وهذا الحق يبيح لاصحابه اللجوء الى العقاب - واحيانا

الضرب – دون ان يكونوا عرضه للمسئولية الجنائية عن هذاالعمل ، على أن الاباحة الممنوحة هنا لاصحاب هذا الحق مشروطة بعدم اساءة استعماله او تجاوز الحدود المرسومة له ، ولا يخرجوا به عن الغاية التى ابيح من اجلها ، فالضرب الذى لا تكون غايته التهذيب او التعليم بل التعذيب والانتقام تسقط به هذه الاباحة ويستوجب العقاب ، ولذلك نرى المشروع ينص احيانا على حرمان بعض اصحاب هذاالحق من الاباحة المقررة لهم بالشريعة او العرف كما فى قانون تنظيم المدارس الابتدائية والثانوية الذى ينص على منع العقوبات البدنية منعا باتا ، و هنا لا يكون لهذا الحق وجود مادام محظور من الشارع بنص صريح .

واذا كان البعض يرى ان الجماعة اكثر قدرة على فرض الضبط على سلوك اعضائها من فرد ينـاط بـه سلطة ، ويوكل اليه هذا الضبط ، فان بعض المدارس تعمل على المحافظة على النظام عن طريق اعطاء بعض وسائل الضبط لعدد من التلاميذ ليراقبوا سلوك زملائهم ، وانطلاقا من ان التلاميذ يكونون اكثر استجابة لهذه القيادة الجماعية من زملائهم ، اذا قورنت باستجاباتهم للسلطة المركزية التى قد يمارسها ناظر المدرسة .

وواضح مما سبق ان القوانين والاعراف قد أعطت لناظر المدرسة ومعلم الفصل الحق فى عقاب التلاميذ ، كما يمكن أن تستدعى ادارة المدرسة ولى أمر التلميذ المخطئ لعقابه ، ويمكن – ايضا – ان يشترك تلاميذ الفصل فى اقتراح العقوبة المناسبه لزميلهم المخطئ .

خامسا: شروط استخدام العقاب:-

اذا كان العقاب كوسيلة للتأديب والتهذيب قد عرف فى الممارسات التربوية منذ العصور القديمة ، وشرعته الاديان والقوانين الوضعية ، فأن المربين قد وضعوا عدة شروط منظمة ومقيدة لاستخدام العقاب لابد من مراعاتها ، حتى يصبح للعقاب دور فعال فى توجيه المخطىء واصلاح سلوكه.

فقد اشترط المربون ضرورة الا يلجأ المعلم الى العقاب الا اذا فشلت طرق الاصلاح الاخرى ، وأن يكون العقاب هو الاسلوب الذى يلجأ اليه المعلم فى نهاية المطاف ، وان يكون العقاب على قدر الذنب دون اسراف ، كما طالبوا المعلم أن يتأكد من أرتكاب المعاقب للاثم ، وأن يكون رفيقا بتلاميذه عادلا معهم لانه ينزل منهم منزلة الوالد ، والا يعاقبهم وهو غضبان ، وأن يبادر الى بيان أن الدفع للعقاب هو اصلاحه وحسن تربيته ، وأن يوقفه على ماصدر منه بنصح وتلطف لا بتعنيف ، وتعسف ، وأن يراعى طبيعة التلميذ المخطىء ومستوى نموه عند عقابه ، وأن تتنوع وسائله تبعا لذلك ، كما أكدوا على ضرورة أن يكون العقاب متدرجا من الاخف الى الاشد ، وأن يراقب آثار استخدامه للعقاب ، ويعى آثاره ، على نفسيه التلميذ وسلوكه ،ولذلك أكد بعض الباحثين على ضرورة أن يتجاهل المعلم سلوك التلميذ المخطىء طالما كان هذا السلوك غير ضار وخطير ، وطالما كان صاحبه غير معتاد عليه ، أو أدى الاهتمام به الى تعطيل عمليه التعليم .

أما بالنسبة للعقاب البدنى فقد أختلف المربون حول استخدامه فمنهم من يرى أنه ضرورى ومناسب للاغراض التعليمية حيث يقول القديس اغسطين فى

مدينة الله " أنه لا تعليم بغير عقاب ، والسوط والعصا ضروريان لاخضاع الطفل ، وبهذه الوسائل يمكن هزيمة الجهل ، وكبح جماع الرغبات الشريرة، التى جئنا بها الى هذا العالم ، موروثة عن آدم "، أما دور كايم فقد وقف موقفا معارضا من استخدام العقاب البدنى فى المدارس على الدوام وتحت أى شرط ،مشير الى أن الهدف الاساسى من العقاب او التربية الخلقية أن نغرس فى الطفل شعورا باحترام القاعدة ، والعقاب البدنى يعارض على الدوام هذه العاطفة ، فاحترام القاعدة شىء مختلف تماما عن الخوف من العقاب والرغبة فى تجنبه.

أما المربون المسلمون فقد أباحوه فى حدود ضيقة للغاية وضمنوه شروطا[1] بالغة الصعوبة فى استخدامه ، حتى لا يلحق بالصبى أى ضرر ، ولا يخرج الضرب عن معنى التأديب ، فالمعلم لا يلجأ الى الضرب الا بعد أن يستنفد كل وسائل التأديب الاخرى، فاذا استحق الصبى الضرب بعد ذلك كله فلا بأس عندهم، ولكن لا يضرب ضربا مبرحا ، فى حدود ثلاث ضربات لا يزداد عليها، حتى يستأذن ولى الامر فى ذلك ، ويكفى الا يوافق ولى الامر على أن تزاد عقوبه ولده ، ليمتنع المعلم عن استخدامها معه ، فاذا وافق ولى الامر فهناك قيود تحد من أخطارها كنوع الخطأ الذى ارتكبه الصبى ونوع الاله التى يضرب بها، وعدد الضربات ،ومكانها ، وغير ذلك مما يجعل استخدام هذه العقوبة محدودا ومقيدا.

ومما تجدر الاشارة اليه أن جميع القوانين والقرارات والنشرات التى أصدرتها الوزارة تحرم استخدام العقوبات البدنية بالمدارس ، الا أن ذلك لم

يمنع المعلمون من اللجوء الى هذه العقوبة المرذولة لتأديب التلاميذ وحفظ النظام داخل الفصل أو لحثهم على الاستذكار وتأدية الواجبات المدرسية.

سادسا:- قيمة استخدام العقاب فى التربية

على الرغم مما يوجه من انتقادات الى استخدام العقاب فى التربية ، ألا أن الواقع يؤكد أن هذا الاتجاه قائم وله أنصاره ، ولا مجال للتقليل من أهميته لضبط أنواع معينة من السلوك خاصة تلك التى تتطلب علاجا فوريا ، فالعقاب باعتباره وسيلة للتحكم فى السلوك وطريقة فى ادارة الناس أو أداة للتحكم فيهم من خلال قوى خارجة عن ذواتهم ، وذلك تطبيقا للمبدأ السيكولوجى الذى يؤكد أن الناس يسلكون فى حياتهم وفقا للقوى الخارجية التى توجد فى بيئتهم وتؤثر فيهم أو تبعا للضغوط الواقعة عليهم ونستعرض فيمايلى الجوانب الايجابية المحدودة للعقاب والاثار الجانبية التى تترتب على التطرف فى استخدامه.

١) الجوانب الايجابية للعقاب :-

تدل نتائج بحوث علم النفس والتربية على أن استخدام العقاب فى المواقف التربوية يمكن أن يفيد فى مجالات عديدة تتمثل فى الاتى:-

أ- العقاب وسيلة ناجحة فى علاج المشكلات قصيرة المدى أو التى تتطلب علاجا فوريا : فهدف العقاب يكون فى الغالب مباشر، ويتمثل فى سلوك يراد تغييره أو كفه ، كما أن نتائجه يمكن تحديدها وملاحظتها بدقة . ورغم ذلك فان البعض يرى أن العقاب يفيد حقا فى وقف السلوك ولكنه لا يفيد فى تعليم السلوك المطلوب ، فهو يعلم الناس فقط ما ينبغى أن يتجنبوا ولا يعلمهم

الطرق الاخرى ، خاصة اذا كان العقاب قويا ومستمرا ، الا أن الواقع يشير الى أن أثر العقاب يكون لفترة مؤقتة ،حيث لا يمتنع التلميذ ازاءه عن السلوك الا لفترة قصيرة ، سرعان بعدها ما يقوم بتكراره خاصة عندما يكون التلميذ قد تعوده لفترة طويله فالتأثير الذى يحدثه العقاب فى السلوك وقتى وغير دائم ، وبخاصة اذا كان السلوك المراد كفه سلوكا مرغوبا ومحببا ، فاذا كانت رغبة الانسان قوية ودائمة فى أداء سلوك معين نريد كفه فإن العقاب أو التهديد بالعقاب الذى نستخدمه لكف هذا السلوك ينبغى أن يكون قويا ومستمرا كذلك ، فالعقاب يعتمد على الاشتراط ، والذى من مبادئه أن الاستجابة الشرطية تحيل الى الانطفاء مالم تعزز من وقت لاخر ، لكى يكون العقاب كاف أو مانع ، فانه يجب أن يظل قائما ، اذا كنا نرغب فى دوام أثره سواء أكان ذلك فعليا أم رمزيا .

ى- العقاب يمكن استخدامه سواء تعاون الشخص المعاقب أم لم يتعاون:

فالعقاب يتحكم فى السلوك من الخارج ،استنادا الى أشياء تقع فى نطاق تحكم الشخص الذى نريد تغيير سلوكه ، وهوما يجعل ممن الممكن أحداث التغيير المطلوب بدون تعاون الشخص نفسه.

هـ - العقاب يشعر مستخدمه بالقوة والتحكم وأحيانا الرضى عن الذات: ، وهو مايمكن أن يعود الى أن نتائجه سريعة وعاجلة ، ويمكن تحديدها وملاحظتها.

٢) **التأثيرات الجانبية للعقاب :** على الرغم من التأثيرات الايجابية لاستخدام العقاب فى التربية ، فان آثاره السلبية أو تاثيراته الجانبية يمكن أن

ما ينبغي عمله ، فهو لايوجه التلاميذ الى السلوكيات التى يرى الراشدون انها سلوكيات صحيحة ، ولا يضمن توجيههم الى ما يجب أن يفعلوه ولا كيف يفعلوه.

فالعقاب – اذن ومن وجهة نظر البعض – وسيلة سلبية وغير ايجابية وتتمثل أهميته فى كف السلوك أو تغيير وجهته فقد يفيد العقاب فى تعليم الطفل عدم تجاوز الرصيف واللعب فى الشارع ولكنه يعجز عن تعليمه كيف يعبر الشارع بسلام ؟ ومتى؟ واين ؟ أن تعليم الطفل هذه الامور يقتضى فهما للحقوق الممنوحة للسيارات والناس والاماكن الصحيحة المخصصة للعبور والمشاكل التى يمكن أن تترتب على وقوف السيارات فجاءة ، أن تعليم الناس السلوك المرغوب تتطلب استكشافا ودراسة ، يلعب فيها العقاب دورا محدودا فهو وسيلة ناجحة لعلاج المشكلات قصيرة المدى ولكنه يفشل فشلا زريعا فى علاج المشكلات بعيدة المدى التى تقتضى أحداث تغيرات فى المعتقدات والاتجاهات .. وغيرها من الدوافع الداخلية التى تقع فى نطاق تحكم الشخص الذى نريد تغيير سلوكه.

ب- **العقاب يعلم سلوكا محدودا معينا** : فاذا كان العقاب هو وسيلتنا فى تعليم الناس. ما ينبغى عمله فقط ، فان العقاب لن يفلح فى تعليم الناس أشياء كثيرة ، خاصة تلك التى ينبغى أن يختار من بينها ما هو أنسب ، وهو ما يؤكد أن العقاب يعلم الافراد سلوكا محدودا ، وتقتصر أهميته على الفعل أو السلوك المعاقب عليه فى ظل وجود الشخص الذى يتولى العقاب .

ج – **العقاب تأثير وقتى وغير دائم**: فنحن نلجأ فى الغالب الى استخدام العقاب لانه وسيلة أسرع – فى كف السلوك غير المرغوب – من وسائل

تتسبب فى تلاشى هذه التأثيرات الايجابية من هذه التأثيرات الجانبية ما يلى:

أ- **العقاب صوره من صور التهديد:** فالعقاب لايستثير الناس لاداء أعمال موجبة ، وأنما يهددهم ، هذه الخاصية التهديدية للعقاب هى التى تقلل من فائدته كطريقة فعالة لحفز الناس على اتيان سلوك موجب ، فالتهديد بالعقاب وخوف التلميذ من نيله يؤدى الى قتل روح الابتكار فى التلاميذ ، ويدعوهم الى تحاشى البيئات التى يحدث فيها العقاب ، وقد يأخذ ذلك شكل التغيب عن المدرسة أو تحاشى المشاركة فى الانشطة الصيفية ، ورفض المشاركة فى عملية التعلم . أن التربية الحقة لا تعتمد كثيرا على العقاب لان من أهداف التربية فتح الفرد على خبرات جديدة ، وزيادة وعيه وتنمية مفهوم ايجابى ، والعقاب لا يفلح فى تحقيق هذه الاهداف وإنما يؤدى الى نتائج تتعارض معها كلية.

ب- **العقاب يؤدى الى تكوين استجابات سالبة** : أشارت فونتانا **(Fontana)** الى بعض هذه الاستجابات والتى من بينها:

- العقاب يدفع التلميذ الى اللجوء لتكنيكات غير مرغوبة كالكذب أو النفاق حتى يخلى نفسه من مسئولية سلوكياته.

- العقاب يثير مشاعر سلبية فى التلميذ حيال المحتوى أو الموضوع الذى نال بسببه أو فيه هذا العقاب ، فالعقاب قد يولد اتجاهات سلبية نحو سلوكيات مطلوبة ، فالمعلم الذى يعاقب التلميذ بكتابة جملة ما ١٠٠ مرة يؤدى الى كراهيته للكتابة وللواجبات المنزلية بوجه عام ، كما أنه يمكن أن يؤكد كراهية لدى الطالب تجاه المعلم أو المدرسة ككل.

- العقاب يؤثر في علاقة الاحترام المتبادل بين المعلم والتلاميذ بصورة سلبية ، فهو يؤدى بالتلاميذ الى عدم الاقتداء بالشخص الذى يمارس العقاب (المدرسى) كنموذج يجدر الاقتداء به كما أن العقاب خاصة العقاب البدنى يتسبب فى توليد روح الاستياء والقلق فى التلاميذ ، كما يحمل فى طياته الاساءة الى كرامة التلاميذ بما يؤدى الى عدم احترامهم للمدرس الذى يمارس العقاب معهم ، ولهذا السبب نجد أنه من السهل ملاحظة مدى كراهية التلاميذ للمدرس الذى يمارس العقاب معهم ، كما نجد مدى سهولة تشجيع التلاميذ على الاقبال على التعلم فى الفصول التى يمارس فيها علاقات طيبة معهم.

- العقاب يلفت الانتباه الى السلوك السيء بدلا من السلوك المرغوب فيه.

- العقاب يؤدى الى تكوين السلوكيات العدوانية فى التلاميذ الذين يتعرضون اليه ، ويؤثر بصورة سلبية على ثقة التلميذ فى نفسه

- العقاب يولد خوفا لدى الطالب من ابداء أى رأى خشية أن يقع تحت طائلة العقاب.

- العقاب يولد الاحساس بالظلم اذا كان حجم العقاب أكبر من حجم الذنب ، كما قد يولد الشعور بالذنب لدى الطالب والخجل من المحيطين به.

والواقع أن استخدام العقاب يدمر نفوس الاطفال ويحطم حياتهم ويهدد مستقبلهم ، ويؤدى بهم فى النهاية ، اما الى التشرد أو الفشل فى الدراسة أو الاصابة بالامراض النفسية أو العصبية. ويؤكد المشتغلون بالطب النفسى أنه يتردد عليهم كثير من التلاميذ المحولين من المدارس ،والذين يعانون من أعراض الاضطراب النفسى كتهتهة فى الكلام ، والفزع الليلى والتبول

اللاارادى ، والخوف المرض ، والقلق والاكتئاب ، والتأخر الدراسى . يؤكدون وأن دراسة هذه الحالات تكشف عن أن العقاب هو السبب الرئيسى فى ظهور معظم هذه الاعراض أو جميعها تقريبا ، هذا فضلا عن أن الاشخاص الذين نعاقبهم يصبحون قلقين وخائفين وعدوانيين ، وغالبا ما يحاولون الانتقام لانفسهم ، وفى مثل هذه الظروف لايمكن أن يتعلموا شيئا موجبا . ومما تجدر الاشاره اليه أن للعقاب تاثيرا دائريا ، . فاذا عاقبت شخصا كثيرا أحبطته ، وجعلته عدوانيا وهذا يدفع الشخص الى رد العدوان، مما يغضب المعاقب ويدفعه الى مزيد من العقاب . وهكذا نظل نعمل فى اطار من العقاب وما يرتبط به من آثار سالبة لا تفيد المعاقب أو المعاقب . وهذا كله يتعارض مع الاهداف الموجبة للتربية التى نرجوها لابنائنا ، وما ينبغى أن تكون عليه الخبرة المربية السليمة.

ج :- **العقاب يتجاوز السلوك الى صاحبه:**

من اليسير أن يسحب الطفل حكمنا على سلوكه بالسوء الى ذاته فيعتقد أنه هو السيىء وليس سلوكه فقط ، وهذا تأثيرا للعقاب لا ينبغى أن نتجاهله . ويؤكد علماء النفس أن ما يسهم فى زيادة أو تقليل مفهوم المرء عن ذاته ينبغى أن يعالج بمنتهى الحرص والحذر، فالطفل يدرك العقاب الموجه الى كف سلوكه على أنه تهديد لذاته وغالبا ما يستخدم الشخص القائم بالعقاب صورا سالبه لتقويم الذات كوسيلة اضافية للعقاب. فقد يقول المعلم لاحد تلاميذ: اذا لم تكف عن التحدث مع زميلك اثناء شرح الدرس سوف انقلك من هذا المكان ثم انك تلميذ جيد ولا أرغب فى تغيير فكرتى عنك" ، وهكذا نرى أن العقاب لم يقصد به كف السلوك غير المرغوب ، وانما استخدم

التأثير على الذات كوسيلة للتحكم فى السلوك كذلك . ومن ثم فان الوسيلة التى تستخدم فى تصحيح السلوك تنقلب الى قضية خلقية وشخصية، فلم يعاقب الطفل على سلوكه ، وأنما تعرضت ذاته للحكم كذلك. اننا نحتاج الى مواطنين مهذبين ، والتنظيم والتهذيب أمران يتعلقان بالمعتقدات الاساسية عن الذات والاخرين ، والحقوق والواجبات ، وهذه قيم لا يمكن أن تكتسب من خلال العقاب ، لان العقاب يؤدى الى عكس هذه القيم والمعتقدات.

حقا أننا لا نستغنى عن العقاب لضبط أنواع معينة من السلوك ، وبخاصة اذا ما كانت نتائجه وخيمة جدا ، بحيث يتعذر تجاهله ، ولكن على المعلمين أن يدركوا أثارة على نفسية الطالب وسلوكه ، وبدون هذا الوعى تفسد كثيرا من الاهداف التربوية التى نعزوها ونحرص على تحقيقها.

توجيهات عامة للمعلمين فيما يتعلق بضبط وادارة الفصل المدرسى

فى ضوء ماسبق يمكن تقديم التوجيهات التالية :

١- من الضرورى أن يسلم معلم الفصل بأن مشكلات ادارة الفصل لابد حادثة كما أنه من الضرورى الا يأمل المعلم فى فصل دراسى خالى من مثل هذه المشكلات ، وعليه ، فبدلا من أن يبحث عن فصل خالى من المشكلات، عليه أن يبحث عن الاسباب التى تتسبب فى قيام هذه المشكلات .

٢- يجب أن يعمل المعلم على جعل الفصل الدراسى مكان محبب لنفوس طلابه ، من خلال الاهتمام بجمال الفصل ونظافته ، وتنويع الانشطة المقدمة للطلاب بما يساعد على التيقظ وعدم الملل وعدم الانصرف لعمل أشياء أخرى مع الحرص على العرض المنطقى البسيط المتسلسل للدرس ، واستخدام الوسائل التعليمية التى تساعد فى جذب انتباه الطلاب مع اختيار

الوقت المناسب لاظهار أو أخفاء الوسيلة ، والتمكن من المادة التعليمية التى يقوم بتدريسها ، بما يجعل الطلاب يثقون فيما يقوله ، فتمكن المعلم من المادة العلمية أساسى وضرورى لنجاح ادارة الفصل.

٣- على كل معلم أن يكون قدوة لطلابه فى أى سلوك يطلب منهم أن يسلكوه فمثلا اذا أراد المعلم من طلابه أن يخفضوا أصواتهم عند التحدث فلابد أن يكون المعلم هادىء فى طريقة كلامه كى يقدم نموذجا جيدا للسلوك المطلوب امام طلابه .

٤- من الضرورى أن يقوم المعلم بمهمة التدريس على أكمل وجه ممكن وهوما يتطلب ضرورة الحرص علىمتابعة الطلاب اثناء ممارسة أى نشاط للتعرف على مدى النمو الذى وصلوا اليه وتحديد الصعوبات التى تواجههم ومعالجتها فور حدوثها ، وان يتأكد المعلم قبل أن يبدأ الدرس، من أن جميع الطلاب لديهم درجة عالية من التركيز والانتباه للبدء فى الدرس ويمكن للمعلم أن يستخدم اسماء الطلاب أثناء الشرح، فذلك يساعد على زيادة الاتصال والتفاعل بينه وبين طلابه

٥- لابد من تعريف التلاميذ باللوائح والقوانين التى تنظم السلوك داخل الفصل منذ بداية العام الدراسى ، مع الاهتمام باعطاء الفرصة للمشاركة فى صياغتها. وهو ما يتطلب أيضا ضرورة أن تكون هذه اللوائح والقوانين:

- واضحة ومحددة بحيث يتعرف التلاميذ وبوضوح على النتائج التى ستترتب على أية سلوكيات يقومون بها.
- تحتوى على مدى واسع من بدائل العقوبات التى يمكن توقيعها.

- منطقية وطبيعية .
- لا تحتوى على أية عقوبات بدنية .

٦- أنه من غير الحكمة معاقبة الفصل بأكمله بسبب قيام طالب أو بعض الطلاب بسلوكيات غير مقبولة ،وأن يدرك المعلم أن سوء التصرف من قبل بعض الطلاب ، لا يعنى تحديه أو أهانته اهانة علنية موجهة اليه، بل أن هناك دوافع عديدة وراء قيام الطالب بمثل هذا السلوك.

٧- من الضرورى أن يتولى المعلمون بأنفسهم كافة مشكلات ادارة الفصل ، والا يلجأ المعلم الى مدير المدرسة أو ولى الامر، الا فى الحالات الشديدة ، مع ضرورة مساندة مدير المدرسة للمعلمين فيما يتخذونه من اجراءات لضبط الفصل ، بشرط أن تكون معقولة ، وأن يكون قد تم الاتفاق عليها بين المدير والمدرسين وتلاميذ المدرسة ، مع الحرص على الا يخفى المعلمون المشكلات السلوكية الخطيرة التى يصادفونها بالمدرسة عن مديرها، والا يقتصر عمل المعلمين وناظر المدرسة وأولياء الامور على الاهتمام بحفظ التلاميذ للدروس واستظهارها فقط ، بل لابد أن يمتد الى العناية بالسلوك الشخصى والاخلاقى للتلميذ .

٨ - ان استخدام نظام المكافآت والتشجيع والقبول والاستحسان الاجتماعى يلعب دورا مهما فى تعلم السلوكيات المقبولة اكثر من اللجوء الى العقاب أو اللوم والتوبيخ ، فالثواب خير من العقاب ، والمديح والثناء خير من التقريع والعقاب .

مراجع الفصل الخامس

١- آرثر كومز : خرفات فى التربية ، المعتقدات التى تعوق التقدم وبدائلها، ترجمه عبد المجيد شيحه - عالم الكتب القاهرة - ١٩٩٠.

٢- أحمد فؤاد الاهوانى: التربية فى الاسلام - دار المعارف - القاهرة - ١٩٨٠.

٣- أميرة شاهين : دور العقاب المدرسى فى العملية التربوية كما يراه المعلمون وأولياء الامور - بحوث المؤتمر السنوى الثالث للطفل المصرى " تنشئته ورعايته " - المجلد الاول - مركز دراسات الطفوله - جامعة عين شمس - ١٩٩٠

٤- جابر عبد الحميد وآخرون : مهارات التدريس - دار النهضة العربية القاهرة ١٩٨٢

٥- جمال على خليل الدهشان: العقاب المدرسى دراسه لاراء معلمى التعليم الثانوى بمحافظة المنوفية - بحوث مؤتمر التعليم الثانوى الحاضر والمستقبل - رابطة التربيه الحديثة - القاهرة - ١٩٩١ .

٦- خلف أحمد البحيرى ، زين العابدين شحاته خضراوى : فاعلية العقاب البدنى فى العملية التعليمية من وجهة نظر معلمى التعليم الاساسى - مجلة كلية التربية - جامعة أسيوط المجلد الثانى - العدد السادس يونيه ١٩٩٠.

٧- صلاح الدين عبد الحميد مصطفى : الادارة المدرسية فى ضوء الفكر الادارى المعاصر - دار المريخ للنشر - الرياض - ١٩٨٢ .

٨- عبد الراضى ابراهيم : موقف طلاب التربية من استخدام العقوبة البدنيه - دراسات تربوية - المجلد الثالث الجزء (١٤)سلسله ابحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة بالقاهرة - سبتمبر ١٩٨٨.

٩- عبد الغنى عبود ، حسن عبد العال : التربية الاسلامية وتحديات العصر - دار الفكر العربى - القاهرة - ١٩٩٠.

١٠- عبد الله الهاجرى : ضبط السلوك الطلابى فى الفصول الدراسية - دراسات تربوية المجلد الثامن - الجزء (٥٥) سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة بالقاهرة - ١٩٩٣

١١- عبد المجيد شيحه: القديس أو أغسطين مربيا - دراسات تربوية - المجلد الثالث - الجزء (١٤) - سلسلة ابحاث تصدر عن رابطة التربيه الحديثة بالقاهرة - سبتمبر ١٩٨٨.

١٢- عرفات عبد العزيز سليمان: الاتجاهات التربوية المعاصرة ، دراسة فى التربية المقارنة - مكتبه الانجلو المصرية - القاهرة - ١٩٧٧.

١٣- فكرى حسن ريان : التدريس، أهدافه، اسسه، أساليبه، تقويم تطبيقاته - ط٢ عالم الكتب - ١٩٧٢ .

١٤- كمال دسوقى : علم النفس العقابى - دار المعارف - القاهرة - ١٩٦١.

١٥- محمد ابراهيم كاظم : العقوبات المدرسية بحث ميدانى - مكتبة الانجلو المصرية - القاهرة - ١٩٥٩

١٦- محمد الغزالى : صحافتنا والجريمة - لواء الاسلام - السنة (٤٥) العدد (٢١) القاهرة . رجب ١٤١١هـ - ١٩٩١ م.

١٧- محمد سليم العوا: فى أصول النظام الجنائى الاسلامى - ط٢ - دار المعارف - القاهرة .د.ت.

١٨- محمد مهدى علام: فلسفة العقوبة ، بحث فى التربية الاخلاقية - المطبعة السلفية - القاهرة - ١٩٣٢ .

١٩- محمود عبد الرازق ، هدى محمود الناشف : ادارة الصف المدرسى - دار الفكر العربى - القاهرة -١٩٩٠

٢٠- محمود فتحى عكاشة : أسلوب المعلم فى ضبط الفصل وعلاقته بسماته الشخصية من معلمى المرحلة الاولى فى مصر واليمن - بحوث مؤتمر الاداء الجامعى فى كليات التربية " الواقع والطموح - المجلد الاول - كلية التربية - جامعة المنصورة - ١٩٩١

٢١- مديحة حسن محمد عبد الرحمن : فن أدارة الفصل - مؤتمر ادارة الفصل اتجاهات حديثة وممارسات واقعية - مركز طيبة للدراسات التربوية - القاهرة - ١٩٩٧.

٢٢- مصطفى سويف : انحرافات الطلاب فى معاهد التعليم كيف حدث ماحدث؟ مجلة الهلال- القاهرة - ديسمبر ١٩٩٣.

٢٣- نصر يوسف مقابلة: المراهقون ومشاكل النظام المدرسى - دراسات تربوية - المجلد الثامن - الجزء (٥٨) سلسلة أبحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة - القاهرة ١٩٩٣.

الفصل السادس

ادارة وتنظيم التعليم الاساسى

****

- **أولا** :- ادارةالتعليم الاساسى على المستوى القومى (ديوان عام الوزارة)
- **ثانيا** :- ادارة التعليم الاساسى على المستوى المحلى
- **ثالثا** :- ادارة التعليم الاساسى على المستوى الاجرائى

رابعا :- ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية

خامسا :- مشكلات ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية

سادسا :- البدائل المختلفة لحل مشكلات ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية.

سابعا : - تصور مقترح لما يمكن أن تكون عليه ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية.

- المراجع

الفصل السادس

ادارة التعليم الاساسى

أخذ ت مصر فى السنوات الاخيرة بنظام التعليم الاساسى فى محاولة لتطوير نظامها التعليمى والتغلب على ماكان يسود التعليم الابتدائى والاعدادى من سلبيات ، واذا كان نجاح أى عمل أو مشروع يتوقف بالدرجة الاولى على توفير عنصر الادارة الفعالة المتطورة التى تقود هذا العمل الى تحقيق أهدافه.

والتعليم الاساسى بفلسفته وأهدافه وسماته ، يحتاج الى صفوة من الاداريين الفنيين الواعين برسالة هذا التعليم، ومقوماته وأساليب تنفيذه داخل المدرسة وخارجها، بالاضافة الى ضرورة تعديل الهياكل التنظيمية الادارية على مستوى الوزارة والمديرية والادارة والمدرسة، وتطويعها بما يتناسب وفلسفة هذا النوع من التعليم وبما استحدث فى مجال الاهداف والمناهج ، فبتطبيق التعليم الاساسى أضيفت مهام جديدة ، الامر الذى يستلزم معه إضافة بعض الوظائف الادارية الجديدة التى تتفق مع هذه المهام الجديدة.

ولذلك سوف نعرض فيما يلى لتنظيمات الادارة التعليمية والمدرسية بمرحلة التعليم الاساسى للتعرف على تلك التنظيمات ، وما أدخل عليها من تعديلات أوتطوير لتلائم صيغة وأهداف التعليم الاساسى ، والتعرف على مدى توافق تلك التنظيمات، وقدرتها على العمل فى بيئاتها المتعددة ، وفقاً لمتطلبات صيغة التعليم الاساسى:

أولا: ادارة التعليم الاساسى على المستوى القومى (ديوان الوزارة):

تنقسم الوزارة الى قطاعات يتولى كل قطاع ادارة عمل محددة بالنسبة للعملية التعليمية ، وسوف نقتصر فى هذا المجال على وصف القطاع الخاص بالتعليم الاساسى (فقد سبق عرض القطاعات المختلفة بالوزارة بالفصل الثالث عند الحديث عن تنظيمات الادارة التعليمية على المستوى القومى والذى يتولى رعاية شئون التعليم ما قبل الالزامى من حيث أهدافه ونسب الاستيعاب ووضع شروط القبول ونظم التعليم فيه ، واعداد المعلمين ودراسة خططه واقتصادياته واقتراح المشروعات الكفيلة بتطويره ورفع مستوى كفايته.

الادارة المركزية للتعليم الاساسى:

وتنقسم الى عدة قطاعات منها قطاع ، التعليم الابتدائى وقطاع التعليم الاعدادى ، وتضم كل ادارة من الادارتين، الادارات الفرعية التالية:

١- ادارة التوجية الفنى.

٢- ادارة الخطة التعليمية والتنظيم المدرسى.

٣- ادارة للمناهج والكتب المدرسية .

٤- ادارة شئون الطلاب والامتحانات .

ويلاحظ أن تنظيم التعليم الاساسى فى ديوان الوزارة ، لم يكتمل بعد ، فما زالت المرحلة الابتدائية لها تنظيمها الخاص، والمرحلة الاعدادية لها تنظيم خاص ، ومازالت تبعية الادارة العامة للتعليم الاعدادى، تتبع رئيس قطاع التعليم الاعدادى والثانوى فى أمور كثيرة ،كما تتبع الادارة المركزية فى أمور أخرى، وهذا يتعارض مع مبدأ وحدة الاشراف ، ومن الافضل أن تنقل تبعية ادارة التعليم الاعدادى وتدمج فى ادارة واحدة للتعليم الاساسى.

كما أن ادارة الخطة والتنظيم المدرسى قد وضعت لها اختصاصات جيدة يمكن أن تسهم فى حل مشكلات التعليم الاساسى التنظيمية والادارية ، ولكن طبيعة تلك الادارة ومعدلات العاملين فيها قد لا تكفى لحصر المشكلات وعرضها على الجهات المختصة لدراستها اذ أن المسئول عن تلك الاختصاصات هو مختص واحد فقط بمستوى مدير مرحلة.

ثانيا: ادارة التعليم الاساسى على المستوى المحلى:

وتنقسم ادارة التعليم الاساسى على المستوى المحلى الى شقين هما :

١- ادارة الحلقة الاولى من التعليم الاساسى (الابتدائى)

٢- ادارة الحلقة الثانية من التعليم الاساسى (الاعدادى)

ويلاحظ أن تنظيم ادارة التعليم الاساسى على المستوى المحلى هو نفس تنظيم ادارة التعليم الابتدائى والاعدادى الذى حدده القرار الوزارى رقم ٦٥ فى ١٩٨٠/٣/١ بشأن تحديد المعدلات الوظيفية من المستويات المختلفة لاجهزة مديرية التربية والتعليم والادارات التعليمية بالمحافظات ، ولم يطرأ أى تعديل أو اضافة الى ذلك التنظيم بعد صدور القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١.

ادارة الحلقة الاولى من التعليم الاساسى (الابتدائية):

يشرف على ادارة التعليم الابتدائى فى المديريات والادارات التعليمية من المستويين الاول والثانى مدير التعليم الابتدائى أو رئيس قسم التعليم الابتدائى فى الادارة التعليمية من المستوى الثالث ، ويتبع مدير ادارة التعليم الابتدائى (موجه قسم التعليم الابتدائى - رئيس قسم التعليم الابتدائى رئيس أقسام التعليم الابتدائى).

أ- موجه قسم ابتدائى :

يعتبر موجه القسم هو الصورة الصغرى للادارة التعليمية ، ويتبع توجيه قسم التعليم الابتدائى بالادارة التعليمية التابع لها و يعتبر حلقة الوصل بين المدارس والادارات التعليمية ، ويتولى موجة قسم التعليم الابتدائى- فى نطاق السياسة العامة للتعليم الاساسى الاشراف على المدارس الابتدائية الواقعة فى اختصاص القسم والى جانب هذا يتولى موجهو الاقسام مسئوليات توجيهية فنية على المدارس التابعة لهم ، وقد تم التحدث عن مسئوليات ومعدلات هذه الوظيفة فى الفصل الثالث.

ب- رئيس قسم التعليم الابتدائى :

ومهمة رئيس القسم هو الاشراف على تنفيذ السياسة العامة المرسومة ، والاشراف على تنفيذ المناهج والخطط وألوان النشاط المختلفة بالادارة والمديرية قد سبق التحدث عن هذه الوظيفة فى الفصل الثالث.

ج - رئيس أقسام التعليم الابتدائى:

ويعمل رؤساء الاقسام مع مدير المرحلة الابتدائية فى الادارات التعليمية من المستوى الاول والثانى ، ومع وكيل الادارة التعليمية فى المستويات الاخرى بديوان المديرية التعليمية والادارة التعليمية عدا إدارات المستوى الثالث ، فتتبع مباشرة مدير الادارة التعليمية ، وقد تم التحدث عن هذه الوظيفة فى الفصل الثالث.

إدارة الحلقة الثانية من التعليم الاساسى (الاعدادى) :

توجد ادارة للتعليم الاعدادى فى المديريات التعليمية من المستوى الاول والثانى ، أما فى الادارات التعليمية من المستوى الثانى والاول فتنظيم

المرحلة الاعدادية مع المرحلة الثانوية فى أدارة واحدة ، ويتولى مدير التعليم الاعدادى والثانوى شئونها ، ويتبع لمدير الادارة التعليمية مباشرة ، وبالنسبة لإدارات التعليم من المستوى الثالث يتولى رئيس قسم التعليم الاعدادى والثانوى ،" ادارة التعليم الاعدادى والثانوى بالادارة التعليمية " .

ومما تجدر الاشارة اليه أنه قد تم تشكيل لجان محلية للتعليم الاساسى تتولى كل مديرية تربية وتعليم تكوينها مع بدء العام الدراسى ، على أن تخطر المديرية التعليمية الوزارة بتشكيل هذه اللجنة ، وتكون إجتماعاتها أسبوعية خلال شهرى سبتمبر وأكتوبر وكل أسبوعين خلال شهرى نوفمبر وديسمبر، ثم كل شهر بعد ذلك كلما اقتضت الضرورة.

وتتكون هذه اللجنة من وكيل المديرية أو الادارة التعليمية (رئيسا) – مدير التعليم الابتدائى ، مدير التعليم الاعدادى – مدير التعليم الفنى ، مدير الشئون المالية والادارية ، والموجهون الاوائل للمجالات العملية – ومن ترى اللجنة ضمهم اليه.

وتمارس اللجنة مسئولياتها فى كل ما يتعلق بأمور التعليم الاساسى على مستوى المحافظة بما فى ذلك تنظيم برامج التدريب لنظار وموجهى مدارس التعليم الاساسى ، وعقد الاجتماعات لهم كلما دعت الضرورة والتأكيد على توزيع السلف والمناهج والكتب على جميع المدارس وتنظيم أعمال المتابعة والتوجيه ، ومدارسه كل ما يواجه الدراسة فى المدارس من مشكلات وصعوبات ، والعمل على تذليلها وإصدار التعليمات والارشادات الى المدارس بعد اعتمادها من مديرية التربية والتعليم والادارة التعليمية .

بالمحافظة ، واتخاذ مختلف الاجراءات الا ى تكفل دعم المدرسة ورفع مستوى كفاءتها .

وتخطر هذه اللجنة الوزارة بتقرير مفصل عما يتم من استعدادات لمواجهة الدراسة قبل نهاية شهر سبتمبر من كل عام ، وبصورة من محاضر اجتماعات اللجنة وما تصدره من نشرات أو توجيهات وذلك بصفة دورية .

وبالاضافة الى ما تقوم به اللجنة المحلية للتعليم الاساسى تتولى المديريات والادارات التعليمية فى المحافظات المسئوليات الاتية (كما جاء فى دليل التعليم الاساسى):

أ- معاونة كل مدرسة فى اختيار المجالات العملية المناسبة لبيئتها وظروفها ، وتوفير هيئات التدريس لها على طريق تنسيق توزيع المدرسين أو التعيين بمكافأة أو بالندب الكلى أو الجزئى من مدارس أو أماكن أخرى.

ب - عقد برامج تدريبية موسعة وجدية لمعلمى التعليم الاساسى لتوعيتهم بمفهوم وأهداف ومضمون التعليم الاساسى وتعريفهم بمناهجة وطرق تدريسها وكيفية استخدامها ، وطريقة السير فيها.

ج - تشكيل اللجنة المحلية للتعليم الاساسى لمناقشة أموره ، ووضع مخطط تنفيذه ، والنهوض بمدارسه وحل مشكلاته ، على أن تكثف هذه اللجنة من اجتماعاتها قبل بدء العام الدراسى وفى بدايته.

د - تمكين المدارس من الحصول على ما يخصها من اعتمادات مالية وأجهزة وأدوات وخامات قبل بدء العام الدراسى بوقت كاف ، ومعاونتها فى الحصول على متطلباتها.

ه – التأكد من استفاده المدارس بالادوات والخامات التى تصرف لها.

و – تنظيم برامج للتوجيـه والمتابعـة المستمرة مـن قبـل قيادتهـا وموجهيهـا لمدارس التعليم الاساسى وذلك للاطمئنان علـى حسن سير الدراسـة فيهـا ، وتذليل الصعوبات والمشكلات التـى تواجههـا ولنقـل الخبرات بين المـدارس والعمل على رفع مستوى كفاءة العمل.

ويلاحظ هنا أن التنظيم كان يناسب الاعداد التى كانت تقبل بالتعليم الاعـدادى قبل مد فترة الالزام الى تسع سنوات (ثم ثمان سنوات بعد ذلك) ، أما بعد أن أصبح التعليم الاعدادى الزاميا، فانه كان من المتوقع أن تزداد أعداد الطـلاب ، زيادة كبيرة .مما يتطلب اعادة تنظيـم ادارات التعليـم الابتدائـى والاعـدادى لزيادة قدرتها على مواجهة تلك الزيادة الجديدة من التلاميذ.

ثالثا: ادارة التعليم الاساسى على المستوى الاجرائى:

لم يطرأ علــى هيكـل التنظيـم فـى مـدارس التعليـم الابتدائـى أو الاعـدادى أى تغيير أو أضافة بعد الاخذ بصيغة التعليم الاساســى تطبيقـا لقـانون التعليـم قـم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، فقد استمر التقسيم السـابق للتعليـم بمرحلتيـة ، الابتدائيـة والاعداديـة وعدلـت تسـميتها الـى الحلقـة الاولـى والحلقـة الثانيـة مـن التعليـم الاساسى ، تقابل الحلقة الاولى من التعليم الاساسى المرحلة الابتدائية ومدتهـا ست سنوات (عدلت فيما بعد الى خمـس سنوات) ، أمـا الحلقـة الثانيـة مـن التعليم الاساسى فتقابل المرحلة الاعدادية ومدتهـا ثـلاث سنوات ، وقـد أتخـذ هـذا التقسـيم ليلائـم المـدارس الابتدائيـة والاعداديــة الموجـودة حاليـا ، أمـا المدارس التى سيتم انشاؤها مستقبلا ، فترى وزارة التربية والتعليم أن تكـون مدرسة ذات تسع صفوف كاملة ، ولذلك فسوف نتعرض فى وصفنا للهيكل

التنظيمى لمدارس التعليم الاساسى ، الى وصف هيكل التنظيم لكل حلقة على حده وفقا لواقع التنظيم.

١- الهيكل التنظيمى للمدرسة الابتدائية:

تتشكل ادارة المدرسة الابتدائية من ناظر المدرسة ، والوكلاء، المدرسون الاوائل ، المدرسون ، ويتولى الاعمال المالية والادارية والمكتبية شاغلوا الوظائف المكتبية . ويعاون ادارة المدرسة - بالاضافة الى الوظائف السابقة- تنظيم هام بالمدرسة هو مجلس الاباء والمعلمين وقد سبق التحدث عن وظائفه عن الحديث عن الادارة المدرسية فى الفصل الرابع.

٢- الهيكل التنظيمى للمدرسة الاعدادية:

يوجد بمدارس الحلقة الثانية من التعليم الاساسى ناظر المدرسة يتولى ادارتها ويعاونه الوكلاء والمدرسون الاوائل ، والمدرسون ، والاداريون ، ومجلس الاباء والمعلمين ، ومع اختلاف نوع العمل وحجمه نجد أن المسئوليات تزداد بالنسبة لتلك الوظائف من حيث حجمها وتعدادها ، ولكن لا تختلف فى جوهرها ، عماسبق ذكره عن ادارة الحلقة الاولى من التعليم الاساسى ، أو الادارة المدرسية فى الفصل الرابع.

والواقع أنه مع تطبيق التعليم الاساسى قد حددت مجموعة من المهام والمسئوليات يجب أن تقوم بها المدرسة ، وهذه المسئوليات هى:

١- توفير المكان الصالح الذى يمارس فيه التلاميذ التدريبات العملية والعمل على تأثيثه بالتجهيزات المناسبة.

٢- اختيار المجالات العملية التى تلائم بيئة المدرسة ، واختيار المدرسين لها وفق تخصصاتهم واستعداداتهم.

٣- تزويد المدرسين والتلاميذ بالمناهج والكتب الجديدة التى أعدتها الوزارة للتدريبات العملية.

٤- العمل على سرعة تدارك التجهيزات والادارات اللازمة للتدريبات العملية من الميزانية المخصصة لها وفقا لاولوية الحاجة اليها مع الاستفادة الكاملة بمختلف الادوات والخامات الموجودة أصلا بالمدرسة ، والتى وصلتها من المعونات الخارجية ، واتخاذ مختلف الاجراءات اللازمة لسلامتها وتأمينها وصيانتها والمحافظة عليها.

٥- الاتصال بالمديرية أو الادارة التعليمية فى شأن حل كل ما قد يواجه المدرسة من صعوبات أو مشكلات.

٦- تنظيم زيارات التلاميذ لمراكز العمل والخدمة العامة فى البيئة المحلية ، وكذلك دعوة المسئولين عنها لزيارة المدرسة والاتصال بالتلاميذ والتحدث اليهم ومناقشتهم.

٧- العناية بالقيد فى السجلات اللازمة ، وخاصة سجل هيئات التدريس وسجل قيد العهد المستديمه والمستهلكة.

والواقع أنه بالنظر الى التنظيمات السابقة للتعليم الاساسى فى المحليات يتضح الاتى:

أ- أن الوزارة تقوم بكل أعمال التخطيط ورسم السياسات فى كل أمور التعليم، وأن دور المحليات غير واضح فى هذا المجال ، مما يتطلب العمل على دعم نظام الحكم المحلى ، وتحديد علاقات المديريات التعليمية بديوان الوزارة ، وتحديد مسئولية الاجهزة المحلية وواجباتها المختلفة فى جوانب التخطيط المحلى لشئون التعليم ، متمثلا فى كل مقومات العملية التعليمية

(فنيـة واداريـة) وتـأكيد دورهـا فـى المشـاركة فـى رسـم السياسـة التعليميــة ، وتفويضهـا صلاحيـات تكيـف المنـاهج والخطـط الدراسـية ، وتعديـل الكتـب الدراسية بما يتفق وحاجات البيئة المحلية .

ب – يتضـح مـن الهيكـل التنظيمـى لادارة التعليم الاساســى أن التنظيمـات الموجودة حاليا ، والمسئولة عن ربط التعليـم بالبيئـة غير قـادرة علـى القيـام بتلك المهام ، مما يتطلب ضرورة البحث عن نظم جديدة تستطيع القيام بربـط التعليم بالبيئة ربطا قويا ، فى ظل مفاهيم التعليـم الاساسـى ، وتوجيـه التعليم نحو تحقيق أهداف المجتمـع وحاجاتـه. فـإدارة التعليم الاساسـى تحتـاج الـى التعامل مع كثير من الاجهزة والمؤسسات الخدمية والانتاجية الموجـودة فـى المجتمع ، ويتطلب ذلك نوعا من التفاهم والتعاون التام بيـن تلـك المؤسسـات والاجهزة ومدارس التعليم الاساسى، لكى تقدم لها العون والخبرة ، لتحقيـق أقصى استفادة من الامكانيات والموارد المحلية المتاحة، أما مـا يحـدث حاليـا فى مدارس التعليم الاساسى، من ضرورة توثيق الصلة بين البيئــة والمدرسـة ، فلا يوجد له الاظلال غير واضحة على البرامج وأساليب العمل فى مدارس التعليم الاساسى ، فزيارة مصنع أو حقل مرة واحدة فى العام لـن يـؤدى الـى تحقيق توثيق الصلة بين مؤسسات العمل والانتاج والمدرسـة كمـا أن أختيـار مقرر مـن المقـررات المتواضعـة التـى جـاءت بدليـل التعليـم الاساسـى رغـم تنوعها لا تتكافأ مع تلك الاهداف والمبادىء.

ج – يتضح أيضا أن تطبيق التعليم الاساسى قد أضاف أعباء جديدة مما أدى الى عدم تناسب حجم كل جهاز فى الادارات التعليمية من حيث العمالة (كما ونوعا) مع الواجبات المنوطة به.

د - يتضح أيضا أنه على الرغم من أن التعليم الاساسى جاء بأهداف جديدة على النمط التعليمى السائد فى المدارس ، فإن ذلك لم ينعكس بصورة واضحة على الاجهزة الادارية الموجودة فى الاجهزة المركزية أو المحليات ، ولم يطرأ تغير يذكر أو تعديل واضح فى التنظيمات الادارية للتعليم الابتدائى والاعدادى منذ صدور القانون ١٣٩ لسنه ١٩٨١ وحتى الان.

رابعا : ادارة التعليم الاساسى بالمنوفية :

تعتبر مديرية التربية والتعليم بشبين الكوم هى المسئولة عن ادارة التعليم دون الجامعى فى جميع انحاء المحافظة وهى مديرية تعليمية من المستوى الاول ، لانها تضم ادارة تعليمية من المستوى الاول هى ادارة شبين الكوم التعليمية ، وعدد من الادارات التعليمية من الثانى والثالث ، وعندما صدر التنظيم الخامس للادارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى بموجب القرار الوزارى رقم ١٣٩ بتاريخ ١٩٨٥/١١/٥ بشأن تحديد مستويات وانشاء الادارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى ، وتطبيقا لما جاء بالمادتين الاولى والثانية من هذا القرار ، تحددت مستويات الادارات التعليمية بوحدات الحكم المحلى بمحافظة المنوفية على النحو التالى .

١- ادارات تعليمية من المستوى الاول : وهى ادارة شبين الكوم التعليمية.

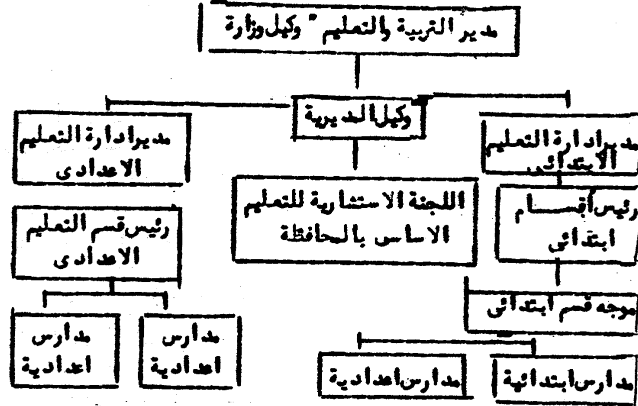
٢- ادارات تعليمية من المستوى الثانى : وهى ادارات أشمون - منوف - تلا - الباجور - قويسنا - الشهداء

٣- ادارات تعليمية من المستوى الثالث : وهى ادارة بركة السبع التعليمية.

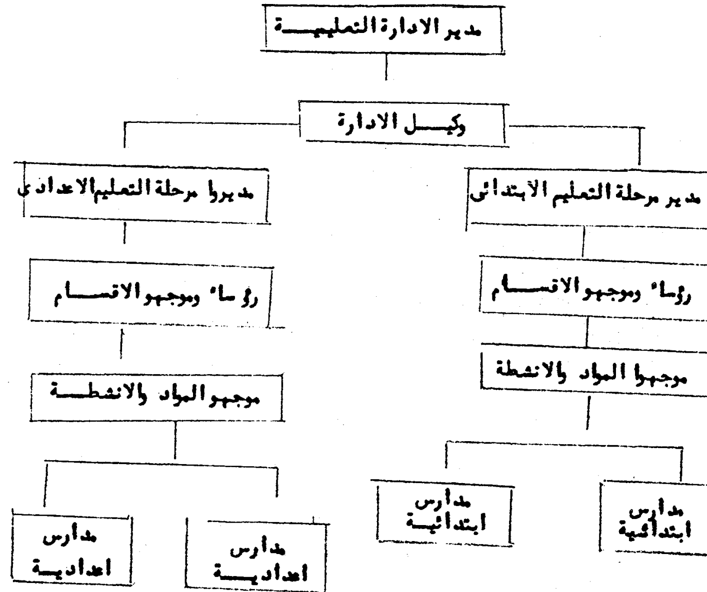
وعن واقع ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية فهو لا يختلف عن غيره من المحافظات الاخرى ، وتبين الاشكال التوضيحية التالية الهيكل التنظيمى لادارة التعليم الاساسى بمديرية التربية والتعليم وهيكل تنظيم التعليم الاساسى بالادارات التعليمية من المستوى الاول والثانى والثالث ، بالاضافة الى هيكل تنظيم ادارة المدرسة الابتدائية (الحلقة الاولى) والمدرسة الاعدادية (الحلقة الثانية)


محافظة الغربية
تلا
بركة السبع
الشهداء
شبين الكوم
قويسنا
منوف
الباجور
محافظة القليوبية
أشمون
محافظة المنوفية
إدارة تنمية القرية - القسم العمراني
مقياس الرسم ١: ٢٠٠٠٠٠
محافظة الجيزة

شكل ( ) يوضح هيكل تنظيم التعليم الاساسى بمديرية التربيــــة والتعليم بالمنوفية (المستوى الاول)

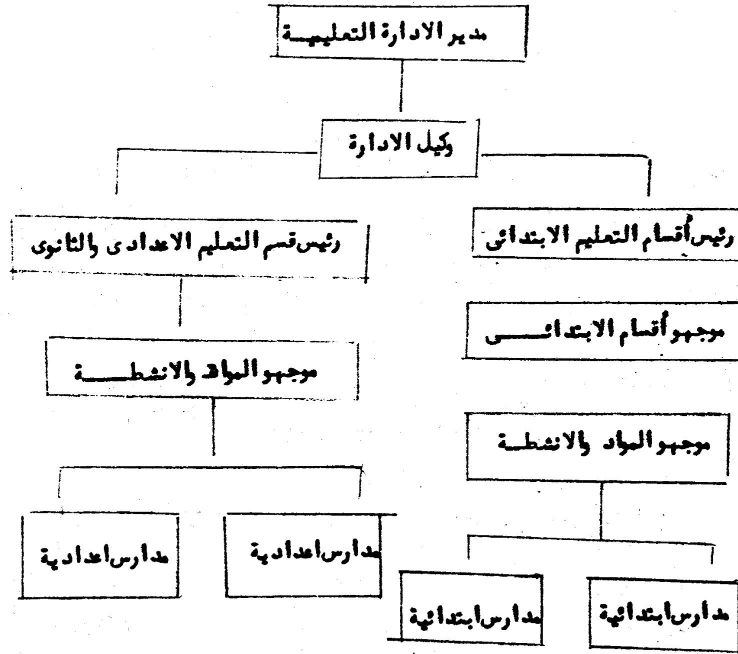


شكل : هيكل تنظيم التعليم الاساس بالادارات التعليمية
من المستوى الاول والثانى * (شبين الكوم - قويسنا)

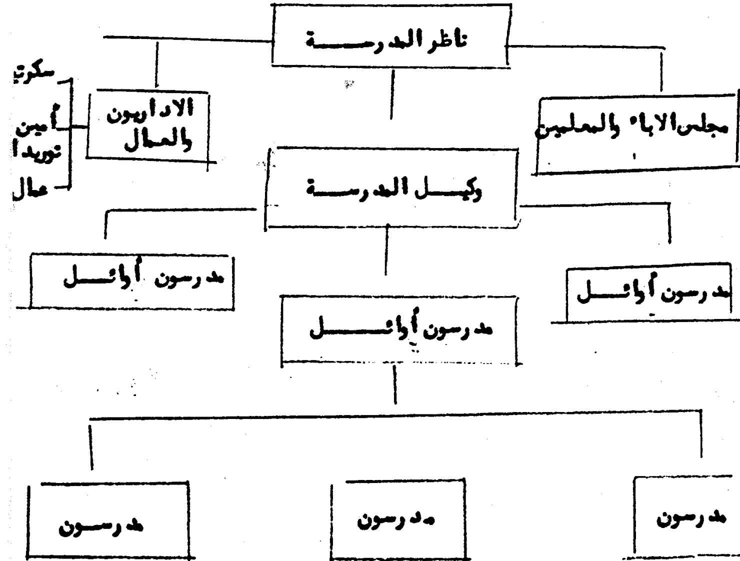


هيكل تنظيم التعليم الاساسى بالادارة التعليمية من المستوى الثالث

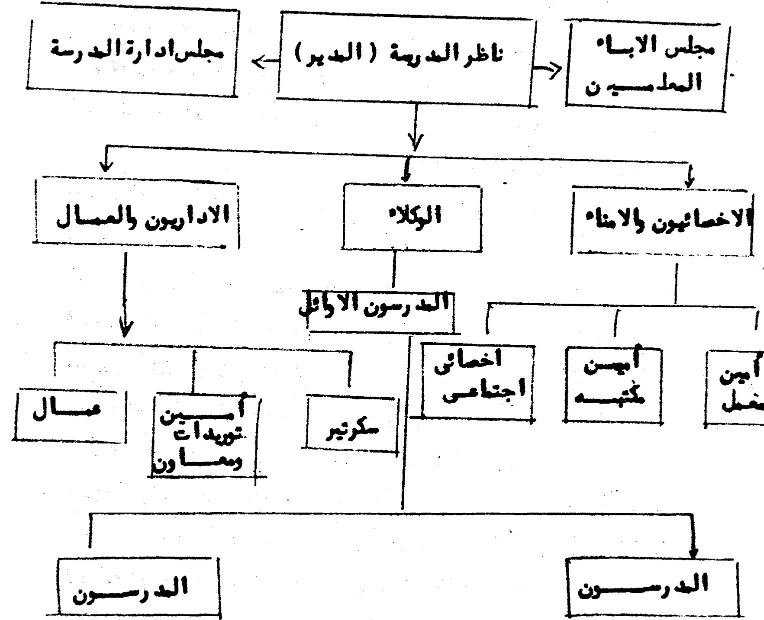
" بركة السبع " شكل



شكل هيكل تنظيم لادارة المدرسة الابتدائية (الحلقة الاولى من التعليم الاساسى) .



شكل   هيكل تنظيمي لادارة المدرسة الا   ية (الحلقة الثانية من التعليم الاساسي)



وواضح مما سبق أن الهياكل التنظيمية لادارة التعليم الاساسى على المستوى المحلى (المديرية والادارات التعليمية) أو المستوى الاجرائى (المدرسة) لم يتم تطويعها أو تغييرها، بما يتناسب وفلسفة هذا النوع من التعليم وبما استحدث فى مجال الاهداف والمناهج ، الامر الذى يشير الى قصور فى هذا النظام الادارى، وعدم وعيه بأهداف التعليم الاساسى ، وهو ما أكدته دراسات عديدة وقد أدى ذلك الى تعطيل العمل، ووضع العراقيل والعقبات أمام المدرسين وخاصة فيما يتعلق بصرف السلف الخاصة بالخامات اللازمة للتدريبات العملية وتسويتها ، الامر الذى انعكس بصورة سيئة على عمل معملى المجالات، وعلى تدريب وانتاج التلاميذ ، وأدى ذلك أيضا الى تعطيل العمل بالمدارس قرابة ثلث العام الدراسى فى مكاتبات بين المدرسة والادارة التعليمية والتوريدات ، فحتى نهاية شهر ديسمبر لم تكن الارتباطات الخاصة بسلف المجالات العملية قد وصلت الى بعض المدارس بالادارات التعليمية بالمحافظة ولم تنفذ هذه المدارس أية تدريبات عملية للتلاميذ.

فبتطبيق التعليم الاساسى أضيفت مهام جديدة للمدرسة ، الامر الذى يستلزم معه اضافة بعض الوظائف الاخرى منها وكيل مدرسة متفرغ للتدريبات العملية ، أمين مخزن لادوات وخامات التعليم الاساسى ، وفنى لصيانة الاجهزة والادارات ، ومندوب للاتصال بالافراد والمؤسسات بالبيئة المحيطة.... وغيرها من الوظائف التى تتفق مع هذه المهام الجديدة الا أن الاضافة الوحيدة التى تمت فيما يتعلق بإدارة التعليم الاساسى هى تشكيل اللجنة المحلية للتعليم الاساسى بالمحافظة والتى تقوم المديرية بتشكيلها قبل بداية العام الدراسى ويرأس اللجنة وكيل المديرية وتضم فى عضويتها المدير

العام للتعليم العام والفنى ومدير ادارة التعليم الابتدائى ومدير ادارة التعليم الاعدادى ، ومدير ادرة التدريب ، والمدير المالى والادارى بالمديرية والموجهون الاوائل للمواد الدراسية وأمين مخزن معدات التعليم الاساسى بالمديرية والمشرف على اصلاح أدوات التعليم الاساسى .... وغيرها.

واذا كانت الوزارة قد حددت مهام هذه اللجنة فى ممارسة مسئولياتها فى كل ما يتعلق بأمور التعليم الاساسى بما فى ذلك تنظيم برامج التدريب لنظار وموجهى ومعلمى التعليم الاساسى ، وعقد الاجتماعات لهم كلما دعت الضرورة ، والتأكد من توزيع الادوات والسلف والمناهج والكتب على جميع المدارس ، وتنظيم أعمال المتابعة والتوجيه ، ودراسه كل ما يواجه الدراسة من صعوبات والعمل على تذليلها وأصدار التعليمات والارشادات الى المدارس بعد اعتمادها من المديرية أو الأدارة التعليمية ، واتخاذ مختلف اجراءات دعم الدراسة ورفع مستوى كفاءتها ... الخ ، فان ما قامت به لجنة المحافظة اقتصر على مجرد عقدالاجتماعات وتقديم بعض التوجيهات أو التوصيات التى لم يتم العمل بمعظمها ، فرغم تأكيد اللجنة بصفة مستمرة

على ضرورة صرف الاعتمادات المخصصة للمجــالات العملية قبل بداية العام الدراسي فإن بعض المدارس بالمحافظة لم تصلها هذه الاعتمادات حتــى نهاية شهرديسمبر ، وحتى عند ما قامت اللجنة بتشكيل لجنة من المديريـــة (من بين أعضاء اللجنة المحلية) لمتابعة استعمال أجهزة التعليم الاساسى بالمدارس ، من خلال استمارة متابعةميدانية لادوات واجهزة التعليم الاساسى بالمدارس من حيث صيانتها واستعمالها واجراءاتها المخزنية ، اقتصر هدفها على مجرد التفتيش عن السلبيات ، وتحويل المعلمين الى التحقيقات والشئون القانونية ، دون أن تتعرف على مشكلاتهم وتقديم حلول لها.

خامسا : مشكلات ادارة التعليم الاساسى :

أشارت دراسة واقع التعليم الاساسى وهياكلها التنظيمية بمحافظة المنوفية الى عدة جوانب قصور أو مشكلات تحـول دون تحقيـق أهـداف التعليـم الاساسى من أهمها:

١- تخلف النظام الادارى بالتعليم الاساسى وعدم مسايرته للتغيرات التى طرأت على أهداف التعليم بعد صدور القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١ ، وتمشيه مع مطالب تحقيقها ويتمثل ذلك فى عدم تناسب الهياكل التنظيميه الموجودة مـع الاحتياجات والظروف الفعلية لادارات ومدارس التعليم الاساسى ، وعدم تناسب حجم كل جهاز فى الادارات التعليمية والمدارس من العمالة (كما وكيفا) مع الواجبات المنوطة بـه ، فعلى الرغم من أن التعليم الاساسى قد جاء بأهداف جديدة على النمط التعليمى الذى كان سائدا من قبل فى المدارس الابتدائية والاعدادية ، الا أن ذلك لم ينعكس بصورة واضحة على الاجهزة الادارية الموجودة بادارات ومدارس التعليم الاساسى ، ولم

يطرأ تغير أو تعديل واضح فى التنظيمات الادارية للتعليمين الابتدائى والاعدادى ، فقد ظلت المدرسة الابتدائية تابعة لادارة التعليم الابتدائى ، والمدرسة الاعدادية تابعة لادارة التعليم الاعدادى ، كأى مرحلتين منفصلتين فى النظام التعليمى ، ولم يحدد فى تلك الادارات الاختصاصات والمسئوليات المناسبة واللازمة لمتابعة ما يستجد فى تلك المدارس لتحقيق الاهداف الموضوعة ، وكل ما تم هو تغيير فى المسميات ، وحتى تلك المسميات ليست لها صفه الاستمرار ، اذ سرعان ما يختفى فى التنظيم الاعلى للمدرسة فى الادارة التعليمية أو المديرية ، حيث ظلت المدرستين الابتدائية والاعدادية كما هما بمسمياتهما وتظيماتهما التقليدية.

٢- البطء وتضارب وتداخل القرارات والتعليمات الادارية والمالية وتعدد جهات الموافقة ، وذلك فيما يتعلق بصرف السلف الخاصة بالتعليم الاساسى وتسويتها ، رغم حاجة صيغة التعليم الاساسى الى المرونه والسرعة فىاتخاذ القرارات فى كثير من الامور المالية والادارية وخاصة فى المجالات العملية ، وفى الامور الخاصة بانفتاح المدرسة على البيئة المحلية وتوثيق علاقاتها بالمجتمع ، الامر الذى أدى الى تعطيل العمل وعدم تدريس المجالات العملية قرابة ثلث العام ، وذلك بسبب تأخر وصول السلف الخاصة بالمجالات العملية الى المدارس واللازمة لشراء الخامات ، وعشوائية التصرف فى السلف وصعوبة تسويتها ، خاصة وأنه لا يوجد معاون فنى ، لمعاونة مدرسى المجالات فى شراء الخامات وتسوية الفواتير على غزار أمناء المعامل وهو ماأكدته نتائج الدراسة الميدانية ، فقد أكد أكثر من (٥٧٪) من أفراد العينة الذين يروا أن ادارة المدرسة تواجه معوقات لتوفير الخامات

اللازمة للتدريبات العملية ، أن ذلك يرجع الى أن السلفة المالية المخصصة لشراء الخامات لا تصل الى المدرسة فى الوقت المناسب ، وأرجع (٥ر٥٧٪) منبهم ذلك الى عدم وجود معاون فنى لمعاونة مدرس المجالات فى شراء الخامات وتسويه الفواتير وأرجع (٤٩٪) منهم ذلك أيضا الى الروتين الادارى الذى يعرقل تسوية السلف وتصريف المنتجات ، خاصة وأن المعلم على غير دراية بما يجب أن يتبع فى تسويه السلف وتصريف المنتجات ، الامر الذى يؤدى الى ضياع معظم وقته فى الشئون الماليه واجراءات تجهيز الفواتير وتسويه السلف . وهو ما أكد أكثر من (٦٧٪) من أفراد العينة المستفتاه أنه يعد من المعوقات التى تواجه ادارة المدرسة عند تنفيذ التدريبات العملية. كما أن أنشغال ادارة المدرسة ومعلمى المجالات العملية بالاعمال الادارية والمالية الخاصة بصرف وتسويه السلف ، يمكن أن يمنعها من ربط المواد النظرية بالمجالات العملية بما لا يساعد على تحقيق أهداف التعليم الاساسى ، فقد أكد أكثر من (٤٨٪) من أفراد العينة الذين يروا أن إدارة المدرسة تواجه معوقات لربط المواد النظرية بالمجالات العملية ، وأن ذلك يرجع الى أن أنشغال ادارة المدرسة فى الاعمال الادارية والمالية يمنعها من ذلك .

٣- قصور التنظيمات الادارية الحالية المسئولة عن انفتاح المدرسة على البيئة المحلية وتوثيق العلاقة بينهما ، عن القيام بتلك المهام ، فلم تنشأ تنظيمات ادارية فعالة تفى بهذا الغرض وبقيت الادارة التعليمية والمدرسية منطويه على نفسها لاتكاد تبصر أو تفيد مما يجرى ، ويتوافر خارج المدرسة وبقيت هذه التنظيمات تعانى صعوبة الاتصال والتنسيق ، وبطء

الحركة داخليا وخارجيا ، فمجالس الاباء والمعلمين شكلية لاتقوم بدورها على الوجه الاكمل ، فهى ليست الا عنوانا لموضوع غير واضح المعالم ، ودورها فى العملية التربوية غير واضح عند الاباء والمعلمين وضوحا يكفى لفاعلية هذه المجالس فى العملية التربوية واثرائها ، كما أن الاباء لا يحضرون الى المدرسة خوفا من مطالبتهم بتقديم تبرعات ، ولاعتقادهم أن التعليم مسئولية المدرسة فقط، ولعدم ترحيب بعض المعلمين بهم فى المدرسة ، كما أن الصلة بين المدرسة والمؤسسات الانتاجية والخدمية الموجودة فى البيئة تكاد تكون منعدمة ، نتيجة عدم تعاون هذه المؤسسات مع المدرسة وعدم قيام التلاميذ والمدرسة بمشروعات لخدمة البيئة المحيطة بها، وهو ما أكده أكثر من (٨٩٪) من أفراد عينة الدراسة الميدانية التى أجراها الباحث ، وعدم وجود مجالس استشارية للمدرسة يمثل فيه المعلمون وممثلون للمؤسسات الانتاجية والخدمية الموجودة فى البيئة المحيطة بالمدرسة.

فإدارة التعليم الاساسى تحتاج الى التعامل مع كثير من الاجهزة والمؤسسات الموجودة فى البيئة ، مما يتطلب ضرورة وجود نوع من التفاهم والتعاون التام بين تلك المؤسسات وادارات ومدارس التعليم الاساسى مع ايجاد نوع من التلاحم بين محتوى التعليم وبين ما يدور فى البيئة من نشاط ، أما ما يحدث فى مدارس التعليم الاساسى بالنسبة لتوثيق صلة المدرسة بالبيئة المحيطة ، فلا يوجد له الاظلال غير واضحة على البرامج وأساليب العمل فى مدارس التعليم الاساسى ، فزيادة مصنع أو حقل مرة واحدة فى العام ، أو اجتماع الجمعية العمومية لمجلس الاباء والمعلمين مرة واحدة فى أول العام،

وبعدها لا يأتى الاباء الى المدرسة الا فى حالات نادرة ، أو اختيار مقرر من المقررات المتواضعة التى جاءت بدليل التعليم الاساسى (رغم تنوعها) ، كل ذلك لن يؤدى الى توثيق الصلة بين مؤسسات العمل والانتاج والمدرسة ، ولا يتكافأ مع تلك الاهداف والمباىء التى أتى بها التعليم الاساسى.

ولعل ما يشير الى وجود معوقات تواجه ادارة المدرسة لتوثيق صلتها بالبيئة ، ماأكدته نتائج الدراسة الميدانية التى أجرها الباحث فقد أكد أكثر من أفراد العينة أن أدارة المدرسة تواجه معوقات لتوثيق صلة المدرسة بالبيئة ، المحلية ، وأرجع (٥ر٨٢٪) منهم ذلك الى أن مجالس الاباء شكلية ولا تقوم بالدور المطلوب منها ، فى حين أرجع (٣ر٧٤٪) منهم ذلك الى عدم وجود حوافز للمدرسين تشجعهم على ممارسة الانشطة البيئية وأرجع (٦٧٪) منهم ذلك الى عدم وجود حوافز للمدرسين تشجعهم على ممارسة الانشطة البيئية وأرجع (٦٧٪) منهم ذلك الىعدم معاونة المؤسسات والمصانع الموجودة فى البيئة على تحقيق ذلك ، كما أرجع (٦ر٦٣٪) منهم ذلك الى عدم حضور الاباء الى المدرسة خوفا من جمع التبرعات منهم.

كما أكد أكثر من (٧١٪) من أفراد العينة أن مدرسى المجالات العملية بالمدرسة لم يقوموا بزيارات المؤسسات البيئية ومراكز الانتاج والخدمات بها. كما أكد (٥ر٧٤٪) من أفراد العينة إن أدارة المدرسة لم تنظم لتلاميذها زيارات للمؤسسات الانتاجية والخدمية الموجودة فى البيئة ، وأرجع (٢ر٦٢٪) منهم ذلك الى عدم استجابة بعض هذه المؤسسات لدعوة المدرسة.

٤- أن الاساليب الحالية لاعداد وتدريب المعلمين والنظار بمدارس التعليم الاساسى ، لم تختلف عما كان يتبع من أساليب فى أعداد وتدريب نظار ومعلمى الابتدائى والاعدادى سوى اضافة محاضرة أو أكثر عن التعليم الاساسى، وهى غير كافية لالمامهم بكافة الامور المالية والادارية المتعلقة بالتعليم الاساسى كما أن التدريب الحالى لهم يتم بصورة غير واضحة الهدف عند المتدربين ، ولا يسهم فى إكسابهم المهارات الادارية والمالية والتعليمية اللازمة لانجاح مثل هذه الصيغة ، فبعض القادة والنظار بالتعليم الاساسى لم يلموا الالمام الكافى برسالته والحماس لنشاطه ، وتهيئة المناخ الملائم له داخل مدرسته ، ولذلك يضعون العراقيل والعقبات أمام المدرسين وينعكس أثر ذلك على مدرسى ومدرسات المجالات العملية وعلى تدريب التلاميذ على هذه المجالات.

٥- قصور التوجيه الفنى بالتعليم الاساسى ، وعدم فهم معظم العاملين به لاهداف وفلسفة التعليم الاساسى ، فقد أشار بعض أفراد العينة من المعلمين والنظار ، الى أن كثيرا من الموجهين كانوا يطلبون من مدرسى المجالات العملية ناحية جمالية ومنتج عالى الجودة ،فيما يتعلق بالتدريبات العملية، حيث يطلبون منهم عمليات انتاجية وليست عمليات تعليمية ، وحينما يزيد المعلم من العمليات التعليمية يكون موضع شك من الموجهين والعاملين فى المدرسة ، ولذلك يضطر المعلم الى العمل بمفرده دون اشراك التلاميذ معه ، ولا يعطى الفرص الكافية لهم لممارسة التدريبات العملية بأنفسهم فى حصص المجالات العملية، فقد أكد أكثر من (٥٨٪) من أفراد عينة الدراسة الميدانية الذين يروا أن التلاميذ لا يجدون الفرص الكافية لممارسة التدريبات

العملية بأنفسهم فى حصص المجالات العملية ، وأن ذلك يرجع الى أن المعلم يخشى اتلاف التلاميذ للخامات أثناء عملية التصنيع ، ولذلك يتولى المعلم – فى معظم الاحيان – أعداد كل شيء وتنفيذه ، ثم ينسب الى التلاميذ الذين لا يلكون لهم نصيب من هذه التدريبات سوى كتابة اسم بعضهم على بعض المنتجات ..

كما يتضح قصور التوجية الفنى – أيضا – فى أن الموجهين لا يركزون أثناء عملهم على توضيح كيفية الربط بين المواد النظرية والمجالات العملية، فقد أكد أكثر من (٧٢٪) من أفراد العينة الذين يروا أن إدارة المدرسة تواجه معوقات لربط المواد النظرية بالمجالات العملية ، أن ذلك يرجع الى أن الموجهين لا يركزون أثناء عملهم على كيفية قيام المدرسين بهذا الربط.

٦- سوء التخطيط لتنفيذ اليوم المفتوح للانفتاح على المؤسسات عنطريق الرحلات والمعسكرات، . وتقديم المدرسة لبعض الخدمات للبيئة المحيطة بها، . فقد أقتصر تنفيذه على مجرد القيام برحلة لزيارة أحدى المؤسسات لمجرد الترفيه دون الاعداد الجيد لاهدافها ، وما يمكن أن تسهم به فى تأكيد بعض المعلومات النظرية لدى التلاميذ ولعل ذلك يرجع الى ما يواجه تطبيق هذا النظام من صعوبات تتمثل فى قصور التنظيمات الادارية القائمة ، وعدم تجاوب المؤسسات البيئية مع المدرسة على النحو المتوقع بالاضافة الى صعوبة تنفيذه فى المبانى المدرسية القائمة، وقصر اليوم الدراسى وتعدد الفترات الدراسية بالمدرسة.

سادسا : البدائل المختلفة لحل مشكلات ادارة التعليم الاساسى :

اتفقت معظم الدراسات و ا حوث على ه رورة تطوير النظام الادارى بالتعليم الاساس ، حتى يساير التغيرات التى طرأت على اهدافه ومتطلبات تنفيذه، ويسهم فى التغلب على مايواجه تطبيقه من مشكلات ادارية وتنظمية ،وقد تمثلت البدائل المختلفة التى يمكن ان يتم من خلالها التطوير فيما يلى :

١ - تشكيل مجالس استشارية تجمع بين ادارة المدرسة واولياء الامور و الاهالى ، وممثلين عن المؤسسات البيئية المختلفة ، باعتبارها من الوسائل التى يمكن ان تسهم فى تعزيز الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلى ، وتنسيق الخدمات المتبادلة بين المدرسة و البيئة ، وتقديم المشورة للمدرسة فيما يختص بالمهن والحرف فى البيئة . ونظرا لاهمية هذه المجالس للعملية التعليمية .

فقد حرصت الدول على تكوين هذه المجالس ومشاركتها فى ادارة التعليم الاساسى ، ففى بيرو انشئت مجالس استشارية سميت بمجالس التعليم الجماعية، يضم كل مجلس مابين عشرة اعضاء وعشرين عضوا (٤٠٪ منهم يمثلون المعلمين ،٣٠٪ يمثلون اولياء امور التلاميذ و٣٠٪ يتمثلوا مختلف المؤسسات المحلية ذات الطابع الاجتماعى و الثقافى و المهنى) ولا تعتبر مشاركة هذه المجالس وسيلة لاشعار المدارس برغبات المجتمع المحلى فحسب بل انها تعتبر قاعدة اساسية لتعبئة النشاطات المحلية لمعاونه المدارس فيما تقوم به من اعمال .

وفى الهند تتكون مجالس استشارية محلية من افراد المجتمع المحلى البارزين ، على مستوى المدرسة ، وعلى المستوى المحلى وهيئات اخرى استشارية مركزية ، وتتولى هذه المجالس تنسيق الخدمات المتبادلة بين

المدرسة و البيئة ، وتقديم المشورة للمدرسة فيما يتعلق بالمهن و الحرف فـى البيئة ، وتسهيل انتقال التلاميذ للمزارع و المصانع فى البيئة.

ولعل مايمكن ان تحققه هذه المجالس من دور هام فى توثيق صلـة مدرسة التعليم الاساسى بالبيئة المحيطة ، يفسر موافقة اكثر من (٩٦٪)من الافراد الذين اعتمدنا على ارائهم ، بامكانية تشكيل مجلس استشارى لمدرسـة التعليم الاساسى ، واعتبار الغالبية الاحصائية منهم، تكوين هذه المجالس ،من الوسائل التى يمكن ان تفيد بدرجة كبيرة فـى التغلب علـى معوقـات توثيـق صلة مدرسة التعليم الاساسى بالبيئة المحلية.

٢ - تخصيص وظائف جديدة بالهيكل الادارى لنظام التعليم الاساسى (على المستوى الاجرائـى و المحلـى) للقيـام بمهـام الاعبـاء الجديـدة التـى اضافهـا القانون رقم ١٣٩ لسنه ١٩٨١ ، فتطبيـق التعليـم الاساسـى ادى الـى عدم تناسب حجم كل جهـاز ادارى فـى الادارات التعليميـة و المـدارس مـن حيـث العمالة (كما ونوعا) مع الواجبات المنوطة، وهو ما اكدت عليه (تخصيـص وظـائف جديـدة) دراسـات عديـدة، بالاضافـة الـى مـا اشـارت اليـه الدارسـة الميدانية فقد اكدت (على سبيل المثال) الغالبية الاحصائية من افرادهـا،علـى ضرورة انشاء جهاز ادارى معاون لمعلمى المجالات العلمية واعتبرتـه مـن الوسائل التى يمكن ان تفيـد بدرجـة كبيـرة فـى التغلـب علـى معوقـات توفـير الخامات اللازمـة للتدريبـات العمليـة، كمـا اعتـبرت انشـاء جهـاز مـن الفنيـن القادرين على صيانة واصلاح الاجهزة بكل ادارة تعليمية ،من الوسـائل التـى يمكن ان تفيد بدرجـة كبيـرة فـى التغلـب علـى المعوقـات الخاصـة بـالاجهزة والادوات .

٣ – اعادة تنظيم مجالس الاباء و المعلمين ، حتى يسهم مساهمة فعلية فى العملية التعليمية ، وذلك بتدعيمها باولياء الامور المهتمين بالتعليم ، وبما يحققه من اهداف، وبالاباء الذين لهم اهتمامات عملية ويدوية، فمجالس الاباء و المعلمين اذا ما احسن تنظيمها تستطيع ان تسهم بدرجة كبيرة فى خدمة المدرسة و التعليم على السواء ، ولا سيما ان الدولة تهتم بزيادة التمثيل الشعبى وفعاليته فى كافة المستويات ، فمجالس الاباء و المعلمين بتشكيلها الراهن لاتساعد على توثيق الصلات بين الاباء و المعلمين ،لذلك كان من المرغوب فيه فتح مجالات اوسع لتوثيق هذه الصلات ، وزيادة الاعضاء المنتخبين من الاباء ،لمجلس الادارة و اللجان الفرعية، وتوفير فرص متعددة اخرى لاشتراك الاباء فيها، وبذلك يمكن ان تسهم هذه المجالس فيما يلى :–

أ – تنظيم خروج التلاميذ للمصانع و المزارع سواء للزيادة او التدريب .

ب – نتظيم حلقات للمناقشة تقسمها ادارة المدرسة لتوعية الاهالى بمفهوم التعليم الاساسى و متطلبات تطبيقه.

ج – تقديم الخدمات التى تلزم المدرسة خاصة فيما يتعلق بشراء خامات المجالات العملية ، وتوفير الفواتير اللازمة و المساعدة فى اصلاح بعض الاجهزة والادوات الموجودة بالمدرسة.

د – مساعدة المدرسة فى اختيار المجالات العلمية التى يمكن ان تدرسها.

وعلى الرغم من الجوانب المشجعة لهذا البديل ، فان موقف المعلمين التلقيدى من الاباء و الذى يتسم بعجزهم عن تقدير الاسهام الذى يمكن ان يقدمه الاباء فيما لو عملوا معهم ، وصعوبة تعامل المعلمين مع الاباء كشركاء مساويــن لهم ، بسبب الحواجز النفسية – الاجتماعية التى قد

يقيمها الاعداد المهنى ، بالاضافة الى قلة وعى الاباء باهمية المشاركة فى هذه المجالس ، وتعدى جوانب هذه المشاركة طاقاتهم ، ولامكاناتهم .... وغيرها . يمكن ان تشكل معوقات تواجه قيام هذه المجالس بوظائفهما .

٤ – اعادة النظر فى برامج تدريب نظار مدارس التعليم الاساسى ، بما يجعل التدريب مرتبطا باهداف التعليم الاساسى وفلسفته ، وان تتنوع برامجه تبعا لتنوع مجالاته ، وان تتضمن برامج التدريب المتطلبات و المهام لادارية اللازمة الادارة التعليم الاساسى ، ويرتبط بهذا الاقترح ضرورة الاهتمام بتدريب الموجهين على كل مايتعلق بالتعليم الاساسى ، خاصة النواحى الادارية و المالية ، ومساعدة المدرسين وتوجيههم عند تنفيذ البرامج المتكاملة فى التعليم الاساسى ، ولعل ما يمكن ان يعوق تحقيق هذا البديل ،يتمثل فى قصور الاجهزة المسئولة عن تدريبهم ، بما يستتبع ضرورة وجود وحدة خاصة بالتدريب بكل ادارة تعليمية تتوفر لها كافة الامكانات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق اهدافها،

اما فيما يتعلق بافضل البدائل لحل مشكلات ادارة التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية ، فانه فى ضوء ما تم مناقشته من بدائل وما يمكن ان يحققه كل بديل ومعوقات الاخذ به يمكن اختيار البدائل التالية :–

ا– تعديل الهيا كل التنظيميةلادارة التعليم الاساسى (على المستوى المحلى والاجرائى) واضافة وظائف جديدة بالهيكل الادارى للقيام بمهام الاعباء الجديدة التى اتت بها صيغة التعليم الاساسى •

ب– تشكيل مجالس استشارية بمدارس التعليم الاساسى تجمع بين ادارة المدرسة واولياء الامور والاهالى وممثلين عن المؤسسات البيئية المختلفة •

ج- اعادة تنظيم مجالس الابا والمعلمين حتى تسهم مساهمة فعلية فى العملية التعليمية •

د- اعادة النظر فى برامج تدريب نظار وموجهين التعليم الاساسى واساليبه حتى تسهم فى تلبية الاحتياجت الضرورية لهم لتطبيق التعليم الاساسى وتحقيق اهدافه.

سابعا :- تصور مقترح لما يمكن ان يكون عليه ادارة التعليم الاساسى بالمحافظة :-

لحل المشكلات الادارية المتعلقة بنظام التعليم الاساسىبالمحافظة يقترح الباحث اتباع الاتى:-

١- تشكيل مجالس استشارية بمدارس التعليم الاساسى ، تجمع بين ادارة المدرسة وأولياء الامور وممثلين عن الهيئات فى البيئة .

ويقترح الباحث أن يكون دور هذه المجالس محددا فى الاتى:-

- تقديم الخدمات للمدرسة خاصة فيما يتعلق بتدريب التلاميذ أو زيارتهم لمؤسسات البيئة سواء كانت زراعية أو صناعية أو انتاجية.
- تنسيق وتنظيم الخطط المتبادلة بين المدرسة والبيئة المحلية
- وضع الخطط المناسبة التى يتم على أساسها مشاركة الاباء وأصحاب الحرف فى المجالات العملية.
- تقديم المشورة لادارة المدرسة فيما يتعلق بالمهن والحرف التى تخدم البيئة

٢- اعادة تنظيم مجالس الاباء والمعلمين ، حتى تسهم مساهمة فعلية فى العملية التعليمية ، وذلك بتدعيمها بأولياء الامور المهتمين بالتعليم الاساسى. وبما يحققه من أهداف ، وبالاباء الذين لهم اهتمامات عملية فى الانشطة

العملية ، وزيادة عدد الاعضاء المنتخبين من الاباء لمجلس الادارة واللجان الفرعية وتوفير كافة الفرص لاشتراك الاباء فيها ، حتى تسهم هذه المجالس فى تقديم الخدمات التالية للمدرسة:-

- تنظيم خروج التلاميذ للمصانع والمزارع فى البيئة سواء للزيارة ، أو التدريب.

- تنظيم حلقات للمناقشة تقيمها ادارة لتوعية الاهالى بمفهوم التعليم الاساسى وفلسفة تطبيقه.

- تقديم الخدمات التى تلزم المدرسة خاصة فيما يتعلق بشراء خامات المجالات العملية ، وتقديم الفواتير اللازمة.

- المساهمة فى تعليم بعض دروس المجالات العملية.

٣- اعادة النظر فى برامج تدريب نظار مدارس التعليم الاساسى أثناء الخدمة ، بحيث يكون بعيدا عن النمطية ومرتبطا بأهداف التعليم الاساسى وفلسفته . ولذلك يقترح الباحث مايلى:

- أن تشتمل برامج التدريب على مفهوم التعليم الاساسى وفلسفته وأهدافه ، والمتطلبات الادارية لتحقيق هذه الاهداف ، والمهام الادارية اللازمة لناظر مدرسة التعليم الاساسى داخل المدرسة مثل

(تسوية السلف - تخزين وصيانة الادوات - تنظيم العمل فى ورشة المدرسة - كيفية التصرف فى إنتاج التلاميذ - التنسيق بين معلمى المواد المختلفة... وغيرها) وخارج المدرسة مثل تخطيط وتنظيم زيارات التلاميذ للمصانع والمؤسسات ومواقع الانتاج .... وغيرها.

– أن تكون اساليب التدريب متنوعة لتزويدهم بخبرات متعددة فى مجال تحقيق أهداف التعليم الاساسى.

– أن يكون بجانب التدريب الذى ينظم على مستوى المديرية والادارات التعليمية ، حلقات تدريبية أخرى ، على مستوى مجموعة مدارس متقاربة مكانيا ، يحضرها نظار المدارس فى نطاق الحى أو القسم بالمحافظة ، ويتولى تنظيمها الموجهون فى العطلة الصيفية ، بحيث تأخذ هذه الحلقات شكل ورشة عمل ، وفيها تعرض خبرات المدارس التى حققت نجاحا ملحوظا فى تحقيق أهداف التعليم الاساسى ، وحل ما يعترضه من مشكلات ، وتوزيع بعض المطبوعات التى يمكن أن تسهم فى نجاح الادارة المدرسية فى أداءعملها.

٤– تعديل الهياكل التنظيمية لادارات التعليم الاساسى ومدارسه واضافة وظائف جديدة بالهيكل الادارى لنظم ادارة التعليم الاساسى (على المستوى المحلى والاجرائى) للقيام بمهام الاعباء الجديدة التى أتت بها صيغة التعليم الاساسى وذلك من خلال اتباع الاتى:

أولا:– بالنسبة للمدرسة:

يقترح الباحث الاتى:–

– تعيين وكيل متفرغ لمجالات التعليم الاساسى بكل مدرسة يختص بالامور المالية والادارية المتعلقة بالانشطة والمجالات العملية ، بالاضافة الى الاشراف .

– تعيين وكيل للمجالات العملية بالمدرسة . بالاضافة الى المدرسين الاوائل كمسئول عنهم ، ويكون متفرغا للاشراف على المعامل والورش أو المزارع.

– تعيين مندوب للاتصال ا.يني يختص بتنسيق التعاون بين المدرسة والهيئات الموجودة فى البيئة للاستفادة من امكاناتها فى تدريب وتعليم المدرسين ، وزيادة معرفتهم بالبيئة المحيطة وما تقوم به من أنشطة وخدمات.

– تعيين فنى لصيانة وحفظ الاجهزة والمعدات بالمدرسة يكون مسئولا عن الجوانب الفنية الخاصة بالصيانة وطرق حفظ الادوات.

– تعيين عضو فنى لمشتريات المدرسة يكون عضوا فى اللجان الخاصة بذلك.

– تعيين أمين مخزن خاص بمجالات التعليم الاساسى وخاماته.

– تعيين فنيين مدرسين (دبلوم فنى خمس سنوات) يتم اعدادهم اعدادا خاصا للقيام بالاعمال الفنية التى تحتاج الى مهارات فنية عالية ، ومساعدة معملى المجالات العملية اثناء اجراء التدريبات العملية.

ثانيا:– بالنسبة للادارة التعليمية يقترح الباحث الاتى:–

– توحيد الجهة الادارية المسئولة عن التعليم الاساسى بحلقتيه فى مديرية التربية والتعليم بالمحافظة، والادارات التعليمية الثمانية التابعة لها.

– تعيين موجه أول بكل ادارة تعليمية يتبعه الموجهون لكل مجال من المجالات الموجودة فى الادارة للاشراف و المتابعة على المدرسين بالمدارس.

– استحداث قسم للمجالات العلمية يقسم الى الوحدات الاتية :

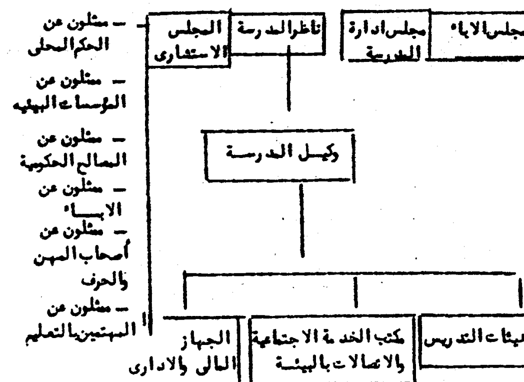
أ – وحدة التجهيزات و الخامـات : وتكـون وظيفتهـا توفـير الاجهـزة و المعدات والخامات المطلوبة لمدارس التعليم الاساسـى علـى مسـتوى الادارة التعليمية ومتابعة صيانتها وحفظها.

ب – وحدة للاتصالات البيئة تكون وظيفتها تنسيق العمل بيـن المـدارس و الهيئات فى البيئـة ، وتوثيـق علاقـة المـدارس بالبيئـة عن طريـق الاسـتفادة المتبادلة من امكانيات المدرسة و الامكانات المتوفرة فى البيئة مؤسساتها.

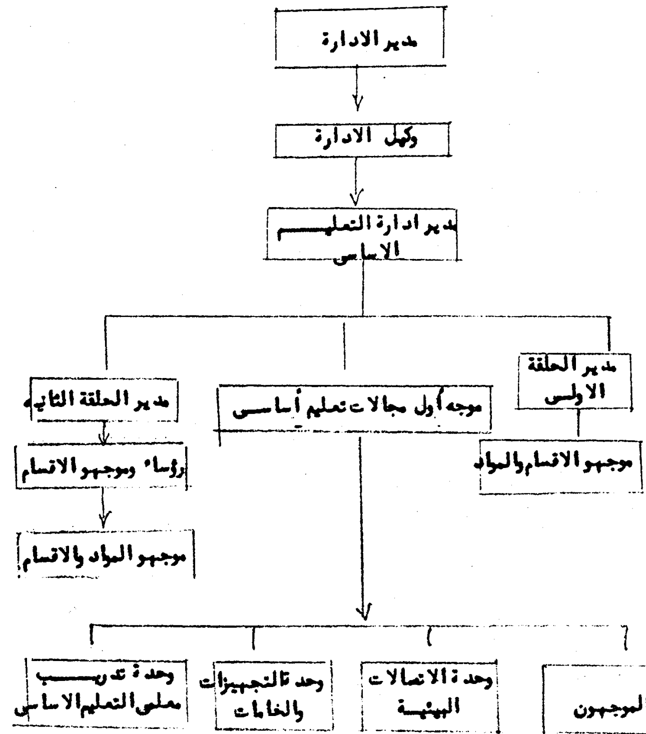
ج – وحدة للتدريب المستمر لمعلمى التعليم الاساسى تكون وظيفتها وضـع و نتفيذ برامج التدريـب اثنـاء الخدمـة لمعلمـى التعليـم الاسـاس علـى مسـتوى الادارة التعليمية ، وان تزود هذه الوحدة بالامكانات اللازمة لذلك .

وفى ضوء ماسبق يعرض الباحث الاشكال التوضيحية للهياكل التنظيميـة المقترحة لادارة التعليم الا ساسى على المستوى الاجرائى والمحلى .

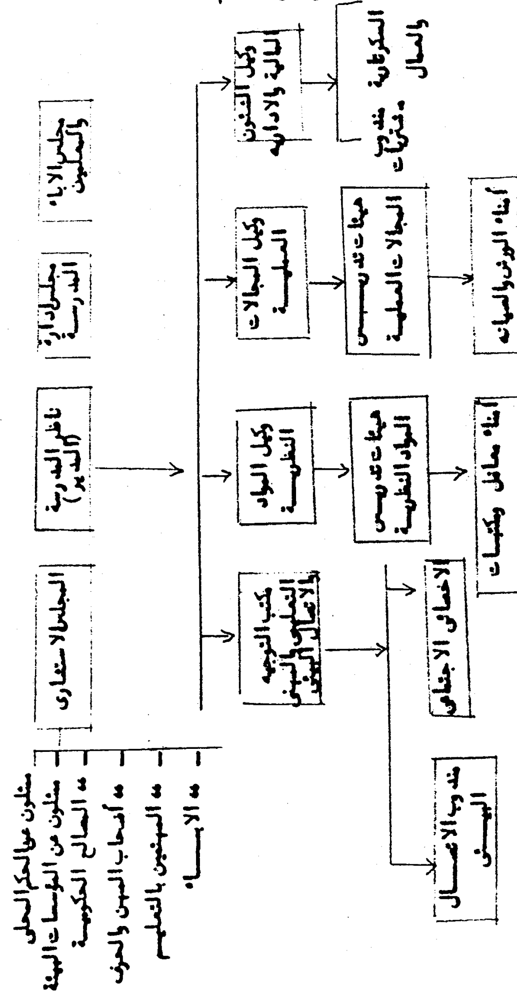
شكل ( ) يوضح هيكل تنظيمـى مقـترح لادارة المدرسـة الابتدائيـة (الحلقـة الاولى من التعليم الاساسى)



شكل (   ) يوضح الهيكل التنظيمي المقترح للتعليم الاساسي في الادارة التعليمية ٠



شكل (   ) يوضح هيكل تنظيمي مقترح لادارة المدرسة الاعدادية
(الحلقة الثانية من التعليم الاساسي)



مراجع الفصل السابع

١ – جمال على خليل الدهشان : استخدام اسلوب النظم فى حل بعض مشكلات التعليم الاساسى بمحافظة المنوفية – رسالة دكتوراه غير منشوره بكلية التربية جامعة المنوفية – ١٩٩٠ .

٢ – سمير لويس سعد : تقويم فعالية استخدام الاجهزة والمعدات بمدارس التعليم الاساسي – المركز القومى للبحوث التربوية سنة ١٩٨٣

٣ – سليمان عبد ربه محمد مبارز : نموذج مقترح للادارة المدرسية فى مرحلة التعليم الاساس بجمهورية مصر العربية فى ضؤ الاتجاهات العالمية المعاصرة – رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية – جامعة عين شمس –١٩٨٥ .

٤ – فؤاد احمد محمد حلمى : ادارة و تنظيم التعليم الاساسى فى مصر – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التربية – جامعة الازهر – ١٩٨٥ .

٥ – محمد وجيه الصاوى : فلسفة التعليم الاساس بين الواقع و المثال بحوث ودراسات مؤتمر معلم التعليم الاساس و الحاضر و المستقبل كليه التربية بالزمالك – جامعة حلوان – ١٩٨٦ .

٦ – المركز القومى للبحوث التربوية : تطوير نظم و اساليب الادارة التعليمية من سنه ١٨٨٢ وحتى الوقت الحاضر "دراسة توثيقية – القاهرة – ١٩٨٥.

رقم إيداع محلى ١٣٩٦٤/٩٨

رقم إيداع دولى 6 - 7155 - 19 - 977

مناقشات
في
الإدارة
التعليمية والمدرسية

س ١ : وضح متى نشأت الإدارة وكيف تطورت ؟

جـ : ....

س ٢ : ما أهمية دراسة الإدارة للمعلم والإدارة التعليمية بصفة خاصة ؟

جـ : ....

س ٣ : تعددت مفاهيم الإدارة . اشرح ذلك ؟

جـ : ....

س ٤ : وضح أهمية وجود نظرية للإدارة ؟

جـ : ....

س ٥ : ما مصادر بناء النظرية الإدارية ؟

جـ : ....

س ٦ : ما التسلسل الهرمى للوظائف القيادية بديوان عام وزارة التربية والتعليم فى مصر ؟

جـ : ....

س ٧ : ما مفهوم الإدارة المدرسية وما وظيفتها ؟

جـ : ....

س ٨ : ما خصائص الإدارة المدرسية ؟

جـ : ....

س ٩ : ما أنماط وأساليب الإدارة المدرسية ؟

جـ : ....

س ١٠ : ما العوامل التى تؤثر فى ضبط وإدارة الفصل؟

جـ : ....

س ١١ : ما مسئوليات المعلم فى مجال خدمة وتنمية المجتمع المحلى ؟

جـ : ....

س ١٢ : ما أساليب إدارة الفصل المدرسى ؟

جـ : ....

س١٣ : ما مشكلات إدارة التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية ؟

جـ : ....

س ١٤ : ما البدائل المختلفة لحل مشكلات التعليم الأساسى بمحافظة المنوفية ؟

جـ : ....

س ١٥ : ما مفهوم العقاب المدرسي وأهدافه ؟

جـ : ....